



3 1761 11970404 7






















Digitized by the Internet Archive  
in 2024 with funding from  
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761119704047>



HOUSE OF COMMONS

CHAMBRE DES COMMUNES

Issue No. 1

Fascicule n° 1

Tuesday, October 21, 1986

Le mardi 21 octobre 1986

Tuesday, October 28, 1986

Le mardi 28 octobre 1986

Chairman: Jim Edwards

Président: Jim Edwards

*Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing Committee on*

*Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des*

## Communications and Culture

## Communications et de la culture

RESPECTING:

CONCERNANT:

Organization Meeting

Réunion d'organisation

Future Committee's Activities

Activités futures du Comité



Second Session of the Thirty-third Parliament, 1986

Deuxième session de la trente-troisième législature, 1986



STANDING COMMITTEE ON COMMUNICATIONS  
AND CULTURE

*Chairman:* Jim Edwards

*Vice-Chairman:* Bob Pennock

MEMBERS

Jim Caldwell  
Sheila Finestone  
John Gormley

(Quorum 4)

Martin Lavoie

*Clerk of the Committee*

COMITÉ PERMANENT DES COMMUNICATIONS ET  
DE LA CULTURE

*Président:* Jim Edwards

*Vice-président:* Bob Pennock

MEMBRES

Carole Jacques  
Lynn McDonald—(7)

(Quorum 4)

*Le greffier du Comité*

Martin Lavoie



**MINUTES OF PROCEEDINGS**

TUESDAY, OCTOBER 21, 1986  
(1)

[Text]

The Standing Committee on Communications and Culture met at 4: 05 o'clock p.m., this day, for the purpose of organization.

*Members of the Committee present:* Jim Caldwell, Jim Edwards, Sheila Finestone, Lynn McDonald, Bob Pennock.

*Acting Member present:* Jack Scowen for John Gormley.

*Other Member present:* Stan Graham.

*In attendance: From the Library of Parliament, Research Branch:* Hugh Finstein, Director.

The Clerk of the Committee presided over the election of the Chairperson of the Committee.

Jim Caldwell moved, seconded by Bob Pennock,—That Jim Edwards do take the Chair of this Committee as Chairman.

The question being put on the motion, it was agreed to.

The Chairman took the Chair.

Bob Pennock moved, seconded by Jim Caldwell,—That Carole Jacques be elected Vice-Chairperson of the Committee.

Whereupon, Sheila Finestone, seconded by Lynn McDonald, proposed to move,—That Bob Pennock be elected Vice-Chairperson of the Committee.

And debate arising thereon:

By unanimous consent, it was agreed,—That the election of the Vice-Chairperson be conducted by secret ballot.

And the ballots having been received and counted by the Clerk, the Chairman announced that no candidate had received a majority of the ballots cast. By unanimous consent, the election of the Vice-Chairperson was postponed to a future meeting.

Lynn McDonald moved,—That the Chairman be authorized to hold meetings to receive and authorize the printing of evidence when a quorum is not present, provided that three members be present and both the Government and the Opposition be present.

The question being put on the motion, it was agreed to.

Sheila Finestone moved,—That the time allotment for members questioning witnesses be as follows:

First Round

—15 minutes to the Committee member of the Official Opposition or his/her designated acting member

—15 minutes to one Committee member of the Government or his/her designated acting member

—15 minutes to the N.D.P. Committee member of his/her designated acting member

Second Round

**PROCÈS-VERBAUX**

LE MARDI 21 OCTOBRE 1986  
(1)

[Traduction]

Le Comité permanent des communications et de la culture tient, aujourd'hui à 16 h 05, sa séance d'organisation.

*Membres du Comité présents:* Jim Caldwell, Jim Edwards, Sheila Finestone, Lynn McDonald, Bob Pennock.

*Membre suppléant présent:* Jack Scowen remplace John Gormley.

*Autre député présent:* Stan Graham.

*Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* Hugh Finstein, directeur.

Le greffier du Comité préside l'élection du président du Comité.

Jim Caldwell, appuyé par Bob Pennock, propose,—Que Jim Edwards occupe le fauteuil à titre de président du présent Comité.

La motion est mise aux voix et adoptée.

Le président occupe le fauteuil.

Bob Pennock, appuyé par Jim Caldwell, propose,—Que Carole Jacques soit élue vice-présidente du Comité.

Sur ce, Sheila Finestone, appuyée par Lynn McDonald, a l'intention de proposer,—Que Bob Pennock soit élu vice-président du Comité.

Un débat s'ensuit.

Par consentement unanime, il est convenu,—Que l'élection du vice-président se fasse par scrutin secret.

Les bulletins de vote ayant été reçus et dépouillés par le greffier, le président annonce qu'aucun(e) candidat(e) n'a obtenu la majorité des voix. Par consentement unanime, l'élection d'un vice-président est remise à une séance ultérieure.

Lynn McDonald propose,—Que le président soit autorisé à tenir des réunions pour recevoir des témoignages et en permettre la publication en l'absence du quorum, à condition que trois membres soient présents, et que tant le gouvernement que l'opposition soient représentés.

La motion est mise aux voix et adoptée.

Sheila Finestone propose,—Que le temps réservé à l'interrogation des témoins soit réparti comme il suit:

Premier tour

—15 minutes au membre du parti officiel de l'opposition, ou à son suppléant

—15 minutes à un membre du parti ministériel, ou à son suppléant

—15 minutes au membre du NPD, ou à son suppléant

Deuxième tour



- 10 minutes for each of the remaining Government Committee members or their designated acting members
- 10 minutes for the Committee member of the Official Opposition or his/her designated acting member
- 10 minutes for the N.D.P. Committee member or his/her designated acting member

**THEN**—10 minutes by member alternating from Government to Opposition.

After debate, the question being put on the motion, it was, by a show of hands, negatived: Yeas: 2: Nays: 3.

Bob Pennock moved,—That the time allotment for members questioning witnesses be as follows:

#### First Round

- 10 minutes to the Committee member of the Official Opposition or his/her designated acting member
- 10 minutes to one Committee member of the Government or his/her designated acting member
- 10 minutes to the N.D.P. Committee member or his/her designated acting member

#### Second Round

- 5 minutes for each of the remaining Government Committee members or their designated acting members
- 5 minutes for the Committee member of the Official Opposition or his/her designated acting member
- 5 minutes for the N.D.P. Committee member or his/her designated acting member

**THEN**—5 minutes by member alternating from Government to Opposition.

After debate, the question being put on the motion, it was, by a show of hands, agreed to: Yeas: 3: Nays: 2.

Sheila Finestone moved,—That reasonable travelling and living expenses be paid to witnesses who have been requested to appear before the Committee.

The question being put on the motion, it was agreed to.

Lynn McDonald moved,—That the Committee proceed to sit IN-CAMERA with Transcription.

The question being put on the motion, it was agreed to.

It was agreed,—That the Clerk be authorized to keep a copy of the transcript of the In-Camera portion of the meeting for the use of the Committee members only, for a period of up to three months.

The question being put on the motion, it was agreed to.

It was agreed,—That a sub-committee composed of three government members (Chairman, Vice-Chairman, one other member) and the two opposition party members proceed with the selection of advisors for the Committee taking into account that \$120 000 is available to the Committee for this fiscal year and that this sub-committee present its report to the Committee as soon as possible.

The question being put on the motion, it was agreed to.

By unanimous consent, the Committee proceeded to sit in public.

- 10 minutes à chacun des autres membres du parti ministériel, ou à leurs suppléants
- 10 minutes au membre du parti officiel de l'opposition, ou à son suppléant
- 10 minutes au membre du NPD, ou à son suppléant

**PAR LA SUITE**—10 minutes par membre, avec alternance du parti ministériel avec l'opposition.

Après débat, la motion est mise aux voix et rejetée par vote à main levée: Pour: 2: Contre: 3.

Bob Pennock propose,—Que le temps réservé à l'interrogation des témoins soit réparti comme il suit:

#### Premier tour

- 10 minutes au membre de l'opposition officielle, ou à son suppléant
- 10 minutes à un membre du parti ministériel, ou à son suppléant
- 10 minutes au membre du NPD, ou à son suppléant

#### Deuxième tour

- 5 minutes à chacun des autres membres du parti ministériel, ou à leurs suppléants
- 5 minutes au membre de l'opposition officielle, ou à son suppléant
- 5 minutes au membre du NPD, ou à son suppléant

**PAR LA SUITE**—5 minutes par membre, en alternance du parti ministériel avec l'opposition.

Après débat, la motion est mise aux voix et adoptée par vote à main levée: Pour: 3: Contre: 2.

Sheila Finestone propose,—Que les témoins appelés à comparaître devant le Comité soient remboursés des frais de déplacement et de séjour jugés raisonnables.

La motion est mise aux voix et adoptée.

Lynn McDonald propose,—Que le Comité poursuive ses travaux à huis clos, avec service de transcription.

La motion est mise aux voix et adoptée.

Il est convenu,—Que le greffier soit autorisé à conserver jusqu'à trois mois un exemplaire de la transcription de la partie de la réunion qui se tient à huis clos, à l'usage exclusif des membres du Comité.

La motion est mise aux voix et adoptée.

Il est convenu,—Qu'un Sous-comité composé de trois membres du gouvernement (le président, le vice-président et un autre membre) et des membres des deux partis de l'opposition procède au choix de conseillers auprès du Comité, en tenant compte que celui-ci dispose de 120,000\$ pour la présente année financière: et que le sous-comité en question présente son rapport au Comité dans les plus brefs délais.

La motion est mise aux voix et adoptée.

Par consentement unanime, le Comité met fin au huis clos.



It was agreed,—That the Committee Members meet next week to discuss future activities.

At 5: 35 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

TUESDAY, OCTOBER 28, 1986

(2)

The Standing Committee on Communications and Culture met at 3: 35 o'clock p.m., this day, the Chairman, Jim Edwards, presiding.

*Members of the Committee present:* Jim Caldwell, Jim Edwards, Sheila Finestone, Lynn McDonald, Bob Pennock.

*Acting Member present:* Jack Scowen for John Gormley.

*In attendance: From the Library of Parliament, Research Branch:* Françoise Coulombe, Research Officer.

The Committee proceeded to elect a Vice-Chairperson.

Jim Caldwell moved,—That Bob Pennock be elected Vice-Chairman of the Committee.

The question being put on the motion, it was agreed to.

The Committee proceeded to discuss its future business.

It was agreed,—That, in relations with its consideration of the Canadian Cultural Policy and Programs, the Committee will adopt the following prioritization, subject to the availability of witnesses:

1. Minister of Communications—one meeting
2. Museums—five meetings
3. Tax Policy & Funding of the Arts—five meetings
4. Broadcasting—thirty meetings
5. Performing Arts—five meetings
6. Film and Video—five meetings
7. Visual Arts—five meetings
8. Publishing and Writing—five meetings

It was agreed,—That, pursuant to Standing Order 103(1), the following persons be invited to appear before the Committee:

- Michael Kenneth Power, appointed director of the Canadian Broadcasting Corporation:
- Jean-Claude Delorme, appointed President of Teleglobes Canada.

It was agreed,—That, pursuant to Standing Order 96(2), the Minister of Communications be invited to appear before the Committee in relation with the Committee's consideration of the Canadian Cultural Policy and Programs.

It was agreed,—That, in relation with the consideration of the Annual Report of the Canadian Broadcasting Corporation, the following persons be invited to appear before the Committee:

From the Canadian Broadcasting Corporation:

- Pierre Juneau, Chairman:
- Steve Cotsman, Functional Vice-President (Finance).

Il est convenu,—Que les membres du Comité se réunissent, la semaine prochaine, pour déterminer ses futurs travaux.

A 17 h 35, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE MARDI 28 OCTOBRE 1986

(2)

Le Comité permanent des communications et de la culture se réunit, aujourd'hui à 15 h 35, sous la présidence de Jim Edwards, (*président*).

*Membres du Comité présents:* Jim Caldwell, Jim Edwards, Sheila Finestone, Lynn McDonald, Bob Pennock.

*Membre suppléant présent:* Jack Scowen remplace John Gormley.

*Aussi présente: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* Françoise Coulombe, attachée de recherche.

Le Comité procède à l'élection d'un vice-président.

Jim Caldwell propose,—Que Bob Pennock soit élu vice-président du Comité.

La motion est mise aux voix et adoptée.

Le Comité détermine ses futurs travaux.

Il est convenu,—Que concernant l'étude, par le Comité, des politiques et des programmes du Canada en matière de culture, le Comité adopte les priorités suivantes, à condition que les témoins soient disponibles:

1. Le ministre des Communications—une réunion
2. Les Musées—cinq réunions
3. Politique fiscale et contributions aux arts—cinq réunions
4. Radiodiffusion—trente réunions
5. Arts de la scène—cinq réunions
6. Films et bandes magnétoscopiques—cinq réunions
7. Arts plastiques—cinq réunions
8. Édition et écrits—cinq réunions

Il est convenu,—Que conformément aux dispositions de l'article 103(1) du Règlement, les personnes ci-après mentionnées soient invitées à comparaître devant le Comité:

- Michael Kenneth Power, directeur désigné de la Société Radio-Canada:
- Jean-Claude Delorme, président désigné de Téléglobe Canada.

Il est convenu,—Que conformément aux dispositions de l'article 96(2) du Règlement, le ministre des Communications soit invité à comparaître devant le Comité concernant l'étude, par ce dernier, de la politique et les programmes du Canada en matière de culture.

Il est convenu,—Qu'en ce qui a trait à l'étude du rapport annuel de la société Radio-Canada, les personnes ci-après mentionnées soient invitées à comparaître devant le Comité:

De la Société Radio-Canada:

- Pierre Juneau, président:
- Steve Cotsman, vice-président fonctionnel (Finances).

From Caron Bélanger Clarkson Gordon:

—H. Marcel Caron.

From the St. John Shipbuilding Limited:

—R.J. Fournier.

At 4: 15 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Martin Lavoie

*Clerk of the Committee*

De la Société Caron Bélanger Clarkson Gordon:

—H. Marcel Caron.

De la *St. John Shipbuilding Limited*:

—R.J. Fournier.

A 16 h 15, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

Martin Lavoie

## EVIDENCE

(Recorded by Electronic Apparatus)

[Texte]

Tuesday, October 21, 1986

• 1600

**Le greffier du Comité:** Le choix d'un président est le premier sujet à l'ordre du jour. Je suis prêt à recevoir les motions à cet effet.

**Mr. Caldwell:** I nominate Mr. James Edwards.

**Mr. Pennock:** I would like to second the motion.

**Le greffier:** Il est proposé par M. Caldwell, appuyé par M. Pennock, que M. Jim Edwards prenne le fauteuil du Comité en qualité de président. Plaît-il au Comité d'adopter la motion?

**Des voix:** D'accord.

La motion est adoptée

**Le greffier:** J'invite M. Jim Edwards à prendre le fauteuil.

**The Chairman:** Thank you, ladies and gentlemen of the committee. I appreciate the confidence that has been placed in me, and it is my hope that the immense work this committee has before it will proceed over the next months as amicably and as fortuitously as this election has taken place.

Members of the committee, I believe the next duty is to elect a vice-chairperson of this committee. I would ask for nominations.

• 1605

**Mr. Pennock:** I would like to move that Carole Jacques become vice-chairman of the committee.

**Ms McDonald:** Then why is she not here today?

**The Chairman:** I believe the clerk has received information from Madam Jacques to the effect that she sends her regrets that she was unavoidably detained by constituency business, but she will be here in future.

Mrs. Finestone.

**Mrs. Finestone:** I move that Jim Caldwell be nominated vice-chairman.

**The Chairman:** We have a motion already on the floor which I believe we must deal with first. Do we have a seconder for that first motion?

**Mr. Caldwell:** I will second the nomination of Carole Jacques. Is that what you are asking for?

**The Chairman:** Yes, thank you. Mrs. Finestone, did you wish to place another name for nomination?

**Mrs. Finestone:** Mr. Chairman, I wish to point out that it is with no disrespect to Madam Jacques. My interest is the fact that we need people on this committee who have had a long participation and interest in the subject-matter. To my knowledge, Madam Jacques has not been on this committee in

## TÉMOIGNAGES

(Enregistrement électronique)

[Traduction]

Le mardi 21 octobre 1986

**The Clerk of the Committee:** The first item of business is to elect a chairman. I am ready to receive motions to that effect.

**M. Caldwell:** Je propose M. James Edwards.

**M. Pennock:** J'appuie cette motion.

**The Clerk:** Moved by Mr. Caldwell, seconded by Mr. Pennock, that Mr. Jim Edwards do take the Chair of the committee as chairman. Is it the pleasure of the committee to adopt the motion?

**Some hon. members:** Agreed.

Motion agreed to

**The Clerk:** I invite Mr. Jim Edwards to take the Chair.

**Le président:** Merci, mesdames et messieurs. Je suis conscient de la confiance que vous me marquez, aussi j'ose espérer que l'énorme travail que notre Comité doit accomplir au cours des prochains mois se réalisera dans des conditions aussi amicales et aussi aisées que celles qui ont entouré cette élection.

Mesdames et messieurs, nous devons maintenant passer à l'élection du vice-président. Je sollicite une motion en ce sens.

**M. Pennock:** Je propose que Carole Jacques soit nommée vice-présidente du Comité.

**Mme McDonald:** Alors pourquoi est-elle absente aujourd'hui?

**Le président:** Le greffier a été informé par M<sup>me</sup> Jacques qu'elle regrette d'avoir à s'absenter aujourd'hui, étant retenue pour affaire dans sa circonscription, mais elle assistera aux prochaines réunions.

Madame Finestone.

**Mme Finestone:** Je propose que Jim Caldwell soit nommé vice-président.

**Le président:** Nous sommes déjà saisis d'une motion que nous devons examiner en premier lieu. Quelqu'un appuie-t-il la motion?

**M. Caldwell:** J'appuie la candidature de Carole Jacques. Est-ce bien cela que vous nous demandez?

**Le président:** Oui, merci bien. Madame Finestone, avez-vous l'intention de proposer une autre candidature?

**Mme Finestone:** Monsieur le président, permettez-moi de signaler qu'il ne s'agit pas d'un manque de respect envers M<sup>me</sup> Jacques. J'estime toutefois que notre Comité a besoin de gens qui s'intéressent à ces questions et qui participent à nos travaux depuis longtemps. A ma connaissance, M<sup>me</sup> Jacques



*[Text]*

the last two years, and I think you and we will all need a very knowledgeable person in the vice-chairman's seat.

It is for that reason that I would have named any one of the participating members. It is just that I happen to know that Mr. Caldwell has been involved in a long and deep concern, and that is why I make that observation. Of course, you can make the decision you wish, but that is the reason for my nominating Mr. Caldwell.

**The Chairman:** I think it is, of course, in the hands of the committee to make the decision, Mrs. Finestone. Is there a seconder for Mrs. Finestone's motion?

**Mr. Scowen:** I second the motion.

**The Chairman:** It is seconded by Mr. Scowen. Since we have two motions, we will deal with the first motion.

**Ms McDonald:** Surely there are not two motions. Two people are nominated for the same position, and you vote for one or the other, right? It is not a motion; it is a nomination.

**Mr. Caldwell:** Mr. Chairman, may I speak to the first one?

**The Chairman:** Please, Mr. Caldwell.

**Mr. Caldwell:** I would like to thank my nominator very much for her very kind words, but I do not wish to let my name stand for vice-chairman.

**The Chairman:** Mr. Caldwell has withdrawn. Are there further nominations for the vice-chairmanship?

**Mrs. Finestone:** I therefore nominate Mr. Pennock.

**The Chairman:** Mrs. Finestone has nominated Mr. Pennock. Is there a seconder for that nomination? Ms McDonald has seconded that motion.

**Mr. Pennock:** Mr. Chairman, I feel I have to withdraw my name for the position, as much as I would enjoy serving the committee.

**The Chairman:** I wonder if you would clarify, Mr. Pennock. Do you feel you have to withdraw, or do you wish to withdraw?

**Mr. Pennock:** No comment.

**The Chairman:** I would just point out that, in the spirit of the reforms of the House of Commons, I think members should feel free to direct themselves as to the chairmanship and vice-chairmanship of committees and the conduct of committee business. But, Mr. Pennock, in light of that, I do not know whether or not you wish to stand by your recent statement.

**Ms McDonald:** Stay, Bob.

**Mrs. Finestone:** Come on, Bob. We really need good solid work on this committee and knowledgeable work.

**Mr. Pennock:** All right, I will let my name stand.

*[Translation]*

n'a pas fait partie de notre Comité au cours des deux dernières années, et vous en conviendrez avec moi, le poste de vice-président doit être comblé par une personne qui s'y connaît bien.

Voilà pourquoi j'ai proposé la candidature d'un membre participant. Je sais que M. Caldwell s'intéresse beaucoup et depuis longtemps à ces questions, voilà pourquoi j'ai fait cette proposition. Bien entendu, c'est à vous de décider, mais c'est pourquoi j'ai proposé M. Caldwell.

**Le président:** C'est au Comité, bien sûr, de prendre la décision, madame Finestone. Quelqu'un appuie-t-il la motion de M<sup>me</sup> Finestone?

**M. Scowen:** J'appuie cette motion.

**Le président:** La motion est appuyée par M. Scowen. Etant donné que nous sommes saisis de deux motions, il nous faut commencer par la première.

**Mme McDonald:** Il ne s'agit pas de deux motions. Ce sont deux personnes qui sont proposées pour le même poste, on se prononce pour l'un ou pour l'autre, n'est-ce pas? Ce n'est pas une motion, c'est une mise en candidature.

**M. Caldwell:** Monsieur le président, puis-je intervenir au sujet de la première motion?

**Le président:** Oui, monsieur Caldwell.

**M. Caldwell:** Je remercie de sa gentillesse la personne qui a proposé ma candidature, mais je n'ai pas l'intention de l'accepter.

**Le président:** M. Caldwell retire sa candidature. Y a-t-il d'autres mises en candidature pour le poste de vice-président?

**Mme Finestone:** Je propose M. Pennock.

**Le président:** M<sup>me</sup> Finestone a proposé M. Pennock. Quelqu'un appuie-t-il cette motion? M<sup>me</sup> McDonald a appuyé cette motion.

**M. Pennock:** Monsieur le président, j'estime que je dois retirer ma candidature à ce poste, malgré mon désir de servir le Comité.

**Le président:** Pourriez-vous être plus clair, monsieur Pennock. Vous sentez-vous obligé de retirer votre candidature, ou bien avez-vous l'intention de la retirer?

**M. Pennock:** Sans commentaires.

**Le président:** Permettez-moi de signaler que, dans l'esprit de la réforme de la Chambre des communes, tout député doit se sentir libre de se présenter à la présidence et à la vice-présidence d'un comité et de participer à ses travaux. À la lumière de cette remarque, monsieur Pennock, je me demande si vous voulez toujours vous en tenir à votre déclaration.

**Mme McDonald:** Restez, Bob.

**Mme Finestone:** Allons, Bob. Il faut que nous fassions un travail excellent et éclairé au Comité.

**M. Pennock:** Bon, je reste candidat.

## [Texte]

**The Chairman:** Are there any other nominations for the position of vice-chairman?

**Mr. Caldwell:** I move that nominations be closed.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Caldwell.

Now, it has been pointed out by at least one member of the committee that, since we are faced with an election rather than a sequence of motions, it would be appropriate to conduct this as if it were an election. I am going to consult with the clerk, but I think I have already made up my mind. He is a very wise clerk; he has concurred in what I said.

Therefore, is it the wish of the committee to proceed by way of public vote or by secret ballot? May I have some thoughts from the committee membership?

• 1610

**Mr. Scowen:** I recommend a secret ballot.

**The Chairman:** Is there any dissent with that procedure?

**Mrs. Finestone:** No, I find that very acceptable.

**Ms McDonald:** Let us hope it does not take as long.

**The Chairman:** All members present have voted. This is an interesting parliamentary challenge for such an experienced chairman. Mr. Clerk, may I ask your advice as to whether the business of the committee may proceed without having elected a vice-chairman?

**The Clerk:** Yes, you could go to another item, if you wish, and then come back to it.

**Ms McDonald:** Mr. Chairman, these situations are often handled by flipping a coin. Seriously. If you have a tie vote and we do not have a Chair who is not—

**The Chairman:** Yes, I think that is one way of proceeding, but since it is open to us to defer the decision to another meeting, the Chair is directing itself to do so. We shall proceed with the business of today's meeting.

**Mr. Scowen:** Mr. Chairman, in most places the chairman does not vote until he sees whether he has to break a tie and I think that was the problem. You should not have voted in the first place. However, that is the way we did it and we now have to—

**Mr. Caldwell:** Maybe the chairman ought to vote again.

**The Chairman:** I think under the circumstances it would be wise to defer the vote of vice-chairman until the next meeting of the committee.

We have a number of organizational and procedural matters to resolve today, the first of which—I believe this has been circulated to the membership of the committee, Mr. Clerk. The first question to be dealt with is the one that appears on page 2 of the notes that were distributed. Since the committee

## [Traduction]

**Le président:** Y a-t-il d'autres mises en candidature au poste de vice-président?

**M. Caldwell:** Je propose qu'il n'y ait pas d'autre mise en candidature.

**Le président:** Merci, monsieur Caldwell.

Comme au moins un membre du Comité l'a signalé, il s'agit d'une élection, et non d'une suite de motions; il faut donc guider notre conduite en conséquence. Je vais consulter le greffier, mais j'ai déjà pris une décision. Le greffier est fort sage, il est de mon avis.

Par conséquent, je demande au Comité s'il désire procéder par un vote public ou par un vote secret. Puis-je connaître votre pensée à ce propos?

**M. Scowen:** Je propose que l'on procède par vote secret.

**Le président:** Y a-t-il des objections à cette façon de procéder?

**Mme Finestone:** Non, je trouve cela fort acceptable.

**Mme McDonald:** Espérons que cela ne prendra pas trop de temps.

**Le président:** Tous les membres présents ont voté. Voilà un défi parlementaire fort intéressant à relever pour un président aussi expérimenté. Monsieur le greffier, puis-je vous demander si le Comité peut poursuivre ses travaux avant d'avoir élu son vice-président?

**Le greffier:** Oui, vous pouvez passer à un autre article de l'ordre du jour, si vous le voulez, pour ensuite revenir sur ce point.

**Mme McDonald:** Monsieur le président, on a parfois recours, dans un tel dilemme, au tirage au sort. Sérieusement, s'il y a égalité des voix et s'il y a un président qui n'est pas...

**Le président:** Oui, c'est une façon de procéder, mais étant donné qu'il nous est possible de différer notre décision jusqu'à une autre réunion, c'est ce que la présidence entend faire. Nous allons passer à l'ordre du jour de la réunion d'aujourd'hui.

**M. Scowen:** Monsieur le président, dans bien des cas, le président ne vote que s'il y a égalité des voix. Vous n'auriez jamais dû voter. Néanmoins, c'est fait, et il nous faut maintenant...

**M. Caldwell:** Le président pourrait peut-être voter une deuxième fois.

**Le président:** Dans les circonstances, je crois qu'il vaut mieux différer le vote pour l'élection du vice-président jusqu'à la prochaine réunion.

Nous avons à régler aujourd'hui un certain nombre de questions touchant l'organisation et la procédure, la première étant—je crois—qu'on a fait circuler l'ordre du jour aux membres du Comité, monsieur le greffier. Le premier article est celui qui figure à la page 2 des notes qu'on a fait circuler.

[Text]

is composed of only seven members, do members wish to constitute a Subcommittee on Agenda and Procedure? May I have the views of the committee.

Ms McDonald.

**Ms McDonald:** Mr. Chairman, first of all, may I suggest that since this is a committee that—at least in the past—has been using inclusive non-sexist language, that there be an attempt to do so consistently. I notice in some places it is chairperson and in some places it is not. Perhaps we could ask that that be done consistently.

I do not have strong views as to whether we have a Subcommittee on Agenda and Procedure. I think this is going to be a committee that works together quite efficiently and amicably. We have in the past not had difficulties of any grievous nature. If we do have a Subcommittee on Agenda and Procedure, I would suggest that it be the chairperson, vice-chairperson and the two opposition representatives, which I think we have had in the past.

• 1615

**The Chairman:** I believe a subcommittee had been constituted—

**Ms McDonald:** Yes, there was.

**The Chairman:** —in March, three members from the government and one from each of the two opposition parties with a quorum of three,—

**Ms McDonald:** Sure.

**The Chairman:** —but I am informed that it never met, and that may give some evidence in support of the idea of the committee itself arranging its agenda and procedure.

Mrs. Finestone.

**Mrs. Finestone:** Just as a point of information, are you referring to the meetings we used to have in Gabriel Fontaine's office?

**The Clerk:** Yes, but this was when you had 12 members. With the new system—

**Mrs. Finestone:** I know that we met quite frequently because there were often agenda plans and invitations to consider, rather than to waste the committee's time on small details.

**The Chairman:** Mr. Pennock.

**Mr. Pennock:** As one sitting out at the moment in Never Land to know whether I would or would not be part of the committee, I feel I am quite free to speak. I think we are a group and I support Ms McDonald that we have worked well in the past. I think that creating another committee would just be adding an additional possibility of further meetings that these people would have to attend and it would just be a further demand upon their time. Until we see that we would need it, I think we would be better to go without it.

**The Chairman:** My own view is that the previous committee in the previous session set itself a very ambitious agenda to

[Translation]

Etant donné que le Comité se compose de sept membres seulement, le Comité désire-t-il se donner un Sous-comité du programme et de la procédure? Puis-je avoir votre pensée à ce sujet?

Madame McDonald.

**Mme McDonald:** Monsieur le président, en premier lieu, étant donné que notre Comité, du moins par le passé, s'est toujours servi de langage non sexiste, on devrait s'efforcer de toujours agir ainsi. On n'utilise le terme *chairperson* que dans certains passages. Il faudrait une certaine uniformité.

Je n'ai pas d'opinion arrêtée quant à l'établissement d'un Sous-comité du programme et de la procédure. Je pense que les membres de Comité vont collaborer d'une manière assez efficace et harmonieuse. Par le passé, nous n'avons éprouvé aucune difficulté sérieuse. Je propose que le Sous-comité du programme et la procédure soit composé du président, du vice-président et des deux députés de l'opposition, comme cela se faisait par le passé.

**Le président:** Je crois qu'on a constitué un sous-comité...

**Mme McDonald:** Oui, effectivement.

**Le président:** ... en mars, trois députés ministériels et un de chacun des deux partis de l'opposition; le quorum était de trois...

**Mme McDonald:** Bien sûr.

**Le président:** ... mais on m'informe que le Sous-comité ne s'est jamais réuni, ce qui me fait croire que le Comité lui-même s'est occupé du programme et de la procédure.

Madame Finestone.

**Mme Finestone:** Une mise au point: parlez-vous des réunions que nous avons dans le bureau de Gabriel Fontaine?

**Le greffier:** Oui, mais le Comité comptait alors 12 membres. Selon le nouveau système...

**Mme Finestone:** Je sais que nous nous rencontrions assez souvent parce qu'on avait souvent des plans de travail et des invitations à examiner, plutôt que de perdre le temps du Comité sur de menus détails.

**Le président:** Monsieur Pennock.

**M. Pennock:** Je ne sais absolument pas si je serai membre du Comité; je peux donc parler librement. Je pense que nous sommes un groupe cohérent et j'estime, avec M<sup>me</sup> McDonald, que nous avons bien travaillé ensemble par le passé. A mon avis, créer un autre comité ne ferait qu'ajouter au nombre de réunions auxquelles ces personnes devraient assister et prendrait encore de leur temps. A moins de preuve contraire, je pense que nous pourrions nous en passer.

**Le président:** À mon avis, le comité précédent lors de la session précédente s'est fixé un programme très ambitieux, et



*[Texte]*

deal with and that there will probably have to be very frequent meetings of the standing committee itself. My personal preference would be to try to address procedural and agenda matters either before or after those meetings. I think that will give us some sense of momentum and brevity of those meetings.

Mrs. Finestone, if you find we are getting bogged down in detail then I know we can count on you to draw it to our attention, and we may then decide to review the decision of proceeding as opposed to—

**Mrs. Finestone:** I have no strong feelings on the matter at all.

**The Chairman:** Okay. Then I sense a consensus that we have chosen to have the entire committee deal with agenda and procedure matters.

The next matter to be dealt with is item 4 on page 3, which relates to printing of a specific number of copies of *Minutes of Proceedings and Evidence*. Since this memorandum was distributed to members of the committee, we have learned—just today in fact—that at its meeting tomorrow the Board of Internal Economy will be reassessing its decision about printing of issues and that there is some indication that a revision of its previous decision may be in the offing. So my own suggestion would be that we postpone the decision on numbers of issues until the next meeting, until we see what the Board of Internal Economy is doing.

Mrs. Finestone.

**Mrs. Finestone:** I wonder if any useful purpose would be served if it was noted to the Board of Internal Economy that this particular standing committee addresses close to 700 constituents. I think it would be inappropriate on our part to try to determine who shall receive and who shall not. If you put into the hopper all the museums and the libraries and the communication and cultural institutions across this land, I think it is a disservice to ourselves. I imagine it would help them make an enlightened decision. I think it should be somewhat related to the standing committee involved.

**The Chairman:** I think you are quite right. I do not think there is any doubt that we have a large and attentive and interested constituency. That information and that view has been conveyed to the Board of Internal Economy, I think, by your previous committee chairman, and it will no doubt be taken into account when they make their decision.

I take it we are agreed that we will defer that decision until our next meeting.

**Mrs. Finestone:** And then register our objections.

• 1620

**The Chairman:** I think the decision is going to be expansive rather than retractive.

The next question to be dealt with is the question of the numbers of the committee required to be present to hear evidence and printing the same when a quorum is not present. I am informed that a decision was taken at a meeting of the previous standing committee on Tuesday, March 25 that the

*[Traduction]*

le Comité permanent devra probablement se réunir très souvent. Personnellement, je préférerais traiter des questions de programme et de procédure avant ou après les réunions. On accélérerait ainsi les travaux et rendrait les séances plus brèves.

Madame Finestone, si vous constatez que nous nous enlisons dans les détails, je sais que nous pouvons compter sur vous pour nous le signaler, et à ce moment-là nous pourrions décider de revoir la décision sur la façon de procéder . . .

**Mme Finestone:** Je n'ai pas de conviction établie sur ce sujet.

**Le président:** D'accord. Je pense que nous sommes d'accord pour que le Comité entier traite des questions de programme et de procédure.

La prochaine question à l'ordre du jour, à l'article 4, page 3, concerne l'impression d'un nombre précis d'exemplaires des *Procès verbaux et témoignages*. Comme les membres du Comité ont reçu cette note de service, nous n'avons appris qu'aujourd'hui qu'à sa réunion de demain le Bureau de régie interne réexaminera sa décision concernant l'impression des documents et qu'il est possible qu'il revienne sur la décision qu'il a prise. Donc, je propose de remettre à la prochaine réunion la décision concernant le nombre d'exemplaires à imprimer, afin de voir ce que le Bureau de régie interne va faire.

Madame Finestone.

**Mme Finestone:** Je me demande s'il serait utile de signaler au Bureau de régie interne que le Comité permanent intéresse près de 700 personnes ou organismes. À mon avis, il ne nous incombe pas de déterminer qui recevra la documentation et qui ne la recevra pas. Si l'on songe à tous les musées, à toutes les bibliothèques à tous les organismes de communication et à toutes les institutions culturelles du pays, il serait injuste de limiter la diffusion des documents. Je pense que cela pourrait l'aider à prendre une décision éclairée. La décision prise devrait varier selon le Comité en question.

**Le président:** Vous avez bien raison. Il n'y a pas de doute que nous avons une clientèle nombreuse, attentive et intéressée. L'ancien président du Comité a fait part de ces renseignements et de cette opinion au Bureau de régie interne, qui en tiendra compte sans doute en prenant sa décision.

Donc, nous sommes d'accord pour remettre cette décision à notre prochaine réunion.

**Mme Finestone:** Et pour faire connaître nos objections.

**Le président:** Je pense que la décision sera favorable plutôt que défavorable.

La prochaine question dont il faut traiter, c'est de savoir le nombre des membres du Comité qui doivent être présents pour entendre les témoignages et pour imprimer ceux-ci en l'absence du quorum. On m'informe que le comité permanent précédent a décidé, à sa réunion du mardi 25 mars dernier, que

[Text]

only condition attached under those circumstances be that three members be present. Does anyone have a problem with continuing that practice?

**Mrs. Finestone:** I thought it had been four members.

**The Chairman:** The clerk has informed me that the quorum number is four, but when a quorum is absent three members would be the minimum required when a vote is not to be taken. That is, when witnesses have presented themselves and evidence is to be heard, the smaller number would be adequate, in order not to inconvenience witnesses who have travelled a distance at some expense. It seems to me that is a sensible approach.

**Ms McDonald:** My objection is that I think one opposition member at least should be present. I think this is a committee where people will work together. However, I do recall in the previous committee a full hearing being held at which I was not present and I had not even been advised of it. So I think it is a wise precaution to ensure that that kind of thing, which is most improper, does not happen. I am sure I can speak for Mrs. Finestone that we will be extremely co-operative in attending. Certainly we do not want to see witnesses coming a long distance and not having a quorum present.

**The Chairman:** I am confident of that.

**Ms McDonald:** So I do not think that is going to cause any problems to anyone. But I think it is important that things be properly scheduled and we be present for hearings.

**The Chairman:** I am sure the clerk has taken careful note of your remark. But I take it that you would have no problem with continuing the practice adopted—

**Ms McDonald:** I would move that the chairperson be authorized to hold meetings and to receive and authorize the printing of evidence when a quorum is not present, provided that at least three members are present and that both government and opposition members are present.

**Mrs. Finestone:** I second that motion.

**Mr. Pennock:** A point of clarification on that, please. I thought initially you said that one member of the opposition should be present.

**Ms McDonald:** Yes.

**Mr. Pennock:** I think you added "both" to the motion—or did I misunderstand?

**Ms McDonald:** No, both government and opposition members are present. "Both government and opposition", not "government and both opposition".

**Mrs. Finestone:** One of us could be absent as long as one member of the opposition was here. Is that what I understand it to be?

**Ms McDonald:** Yes.

**The Chairman:** My understanding of Ms McDonald's motion is that these meetings could proceed provided that

[Translation]

la seule condition dans ces circonstances sera d'exiger la présence de trois membres. Est-ce que quelqu'un s'oppose à ce qu'on continue ainsi?

**Mme Finestone:** Je pensais que quatre membres devaient être présents.

**Le président:** Le greffier m'a informé que le quorum est de quatre membres, mais qu'à défaut, la présence de trois membres suffit, tant qu'il n'y a pas de vote. Exactement, pour écouter les témoins, le nombre plus petit sera suffisant, afin de ne pas gêner les témoins qui sont venus de loin et ont fait des dépenses. Cela me semble une approche raisonnable.

**Mme McDonald:** Mon objection est la suivante: je pense qu'au moins un membre de l'opposition devrait être présent. Je pense que les gens vont collaborer au sein du Comité. Cependant, je me rappelle une séance plénière du comité précédent à laquelle je n'ai pas assisté et dont je n'ai pas même été informé. Donc je pense qu'il est prudent de faire en sorte que ce genre de chose, qui est absolument contraire au règlement, n'arrive pas. Je suis sûre que je peux parler au nom de M<sup>me</sup> Finestone pour dire que nous ferons tout notre possible pour assister aux réunions. Certainement, nous ne voulons pas que les témoins viennent de loin et qu'il n'y ait pas de quorum.

**Le président:** Je n'ai pas de doute là-dessus.

**Mme McDonald:** Donc il ne devrait pas y avoir de problème pour qui que ce soit. Mais il faut bien planifier l'horaire pour que nous puissions assister aux séances.

**Le président:** Je suis sûr que le greffier a bien pris note de votre observation. Mais je crois que vous ne vous opposez pas à ce qu'on continue à faire comme par le passé . . .

**Mme McDonald:** Je propose que le président soit autorisé à convoquer des réunions, à recevoir des témoignages et en autoriser l'impression en l'absence du quorum, à condition qu'au moins trois membres soient présents et que des députés ministériels et de l'opposition soient présents.

**Mme Finestone:** J'appuie cette motion.

**M. Pennock:** Un éclaircissement, s'il vous plaît. Je pense qu'au début vous avez dit qu'un membre de l'opposition devait être présent.

**Mme McDonald:** Oui.

**M. Pennock:** Je pense que vous avez ajouté «les deux» à la motion—ou ai-je mal compris?

**Mme McDonald:** Non, des députés ministériels et de l'opposition devaient être présents. «Des députés ministériels et de l'opposition» et non pas «les députés ministériels et les deux de l'opposition».

**Mme Finestone:** L'un d'entre nous pourrait être absent; il suffit qu'un membre de l'opposition soit présent. Est-ce que j'ai bien compris?

**Mme McDonald:** Oui.

**Le président:** Si je comprends la motion de M<sup>me</sup> McDonald, les réunions pourraient se dérouler à condition que trois



[Texte]

three members of the committee are present and that at least one of those members is an opposition member, in effect.

**Ms McDonald:** Yes.

**The Chairman:** But the way it is worded, both government and opposition members would have to be present.

**Ms McDonald:** I just followed the wording here.

**Mr. Pennock:** I would support that, other than that I would hope there would be an understanding that if there was only one opposition member here and he or she had to leave the room or leave early, we would be able to continue with the examination of the witness.

**Ms McDonald:** Oh, yes.

**The Chairman:** Agreed.

**Mr. Caldwell:** I know this committee will work with all good intentions, but I would hate to see us hamstrung in this area if... This committee will be doing, as I understand it, some travel this year, and to be in a location where for some unknown reason an opposition member missed a plane or could not be there and was holding up the meetings, or something happened here... I do not know. I would like to see it left that three members have to be there, and three members to hear the witnesses, whether one be from the opposition or not. I think we have a record on this committee of trying to be accommodating, and I am sure they will try their hardest to accommodate us. But I would hate to see us put in a qualification that one has to be an opposition member. I think we are hamstringing ourselves and hamstringing the witnesses that come before us if we cannot start unless we have an opposition member. I think it can prove to be quite embarrassing.

• 1625

**Ms McDonald:** I think it is a very minimum requirement if we are going to hold hearings, invite witnesses from important organizations, if we cannot have three people, of which one person is the opposition. We certainly plan to attend. The idea that both of us should be iced in, in some obscure place is so extremely unlikely.

**Mr. Caldwell:** If you are intending to be here then why have it down in writing?

**Ms McDonald:** For the reason I already gave, that a hearing went ahead at which I was not present and I had never even heard of it.

**The Chairman:** How recently was that, Ms McDonald?

**Ms McDonald:** That was last year, in the copyright committee.

**The Chairman:** In June of 1985.

**Ms McDonald:** Yes.

**The Chairman:** I think I recall that incident. I believe it was when we were in Toronto, in fact. It was the previous regime, with regard to the clerkship, and I think that certainly the

[Traduction]

membres du Comité soient présents et qu'au moins un de ces membres soit de l'opposition, en effet.

**Mme McDonald:** Oui.

**Le président:** Mais selon le libellé de la motion, des députés ministériels et de l'opposition devraient être présents.

**Mme McDonald:** J'ai suivi ce que j'ai vu devant moi.

**M. Pennock:** J'appuierai cette motion, sauf que je voudrais qu'il soit entendu que, si seulement un membre de l'opposition était présent et s'il devait quitter la salle ou partir de bonne heure, nous pourrions continuer à examiner le témoin.

**Mme McDonald:** Oh, oui.

**Le président:** Entendu.

**M. Caldwell:** Je sais que le Comité peut compter sur la bonne volonté de part et d'autre, mais je ne voudrais pas le voir empêché de fonctionner si... D'après ce que je crois comprendre, le Comité voyagera cette année, et s'il se trouve dans un endroit où pour une raison ou pour une autre, par exemple un membre de l'opposition a raté l'avion ou ne pouvait pas y assister et retardait ainsi les séances, ou si quelque chose arrivait... Je ne sais pas. Je voudrais exiger la présence de trois membres pour entendre les témoins, qu'il y ait représentation de l'opposition ou non. Je pense que le Comité a fait preuve de sa bonne volonté et je suis sûr qu'ils feront leur possible pour collaborer avec nous. Mais je vois mal qu'on exige la présence d'un membre de l'opposition. Je pense que s'il nous est impossible de commencer à moins que ne soit présent un député de l'opposition, cela limitera et le Comité et les témoins qui viendront comparaître devant nous. Cela pourrait s'avérer fort gênant.

**Mme McDonald:** Si nous allons tenir des réunions et inviter des témoins représentant des organismes importants, il me semble qu'il nous faudrait au minimum être trois, dont un député de l'opposition. Nous comptons assister aux réunions. Il y a vraiment très peu de chance que nous nous trouvions tous les deux bloqués par les glaces dans un coin perdu quelque part.

**M. Caldwell:** Si vous comptez être présentes, alors pourquoi tenir à ce qu'il y ait quelque chose d'écrit?

**Mme McDonald:** À cause de ce que j'ai déjà dit: une réunion a été tenue en mon absence et sans que j'en ait été avisée.

**Le président:** À quand cela remonte-t-il, madame McDonald?

**Mme McDonald:** C'était l'an dernier, avec le comité chargé d'étudier le droit d'auteur.

**Le président:** En juin 1985.

**Mme McDonald:** C'est exact.

**Le président:** Je pense m'en souvenir. Je crois même que c'était à Toronto. Mais cela s'est passé dans le contexte de l'ancien régime en ce qui concerne le mandat des greffiers. Les



[Text]

attention of the Speaker was gained by your efforts at that time, with some support I might add from government members who agreed that such an action was improper. I believe it would be fair to say that there has not been a repetition of that incident. That is not to say it could not happen in the future but I am sure that every effort would be made to avoid it.

**Ms McDonald:** I think this would ensure it.

**The Chairman:** There is, of course, the availability of alternates.

**Ms McDonald:** Yes.

**The Chairman:** But, as Mr. Caldwell points out, they are not always available on the road.

**Ms McDonald:** But we would endeavour . . . I am sure Mrs. Finestone and I, as well as government members who may be needing alternates just as badly as we are, will ensure that someone is there. I do not anticipate this being a problem.

**The Chairman:** Thank you. Is there further discussion on the motion?

Motion agreed to

**The Chairman:** The next question which was circulated relates to the allocation of time. I am informed that at its meeting of Thursday, May 22, 1986, the committee adopted a time allotment for members questioning witnesses which had to do with a first round of 10 minutes to the committee member of the Official Opposition or his or her designated acting member, followed by 10 minutes to one committee member of the government or his or her designated acting member, and then finally, in the first round, 10 minutes to the New Democratic Party committee member or his or her designated acting member.

The procedure for the second round would be five minutes for each of the remaining government committee members or their designated acting members followed by five minutes for the committee member of the Official Opposition or his or her designated acting member and then five minutes for the New Democratic Party committee member or his or her designated acting member. Thereafter, five minutes by members alternating from government to opposition.

Does the committee wish to retain that procedure? Mrs. Finestone.

**Mrs. Finestone:** No, Mr. Chairman. I would like to make a different proposition. When I first joined this committee we started out originally with a 15- or 20-minute session. We then adopted these new rules which I found to be very disconcerting.

In essence, when you are dealing with a presentation, and many of the institutions and organizations who appear before us have a president or chief executive officer who have a tendency to use the better part of your time, you are not in a position to really get the kind of questioning you intend.

[Translation]

efforts que nous avons faits à l'époque avaient en tout cas attiré l'attention du président de la Chambre, et j'ajouterais que nous avons joui de l'appui d'un certain nombre de députés conservateurs qui avaient convenu qu'on avait mal agi. Je pense qu'il serait juste de dire que cela ne s'est pas reproduit. Cela ne veut pas dire que la même chose ne pourrait pas arriver à l'avenir, mais je suis certain que tous les efforts seront faits pour éviter que ça ne se reproduise.

**Mme McDonald:** Ce que je propose en serait une garantie.

**Le président:** Intervient également, bien sûr, la disponibilité des remplaçants.

**Mme McDonald:** Oui.

**Le président:** Mais, comme l'a souligné M. Caldwell, lorsque nous sommes en déplacement, les remplaçants ne peuvent pas toujours nous joindre.

**Mme McDonald:** Mais nous tâcherions . . . M<sup>me</sup> Finestone et moi-même, ainsi que les députés conservateurs qui auraient peut-être autant besoin que nous de remplaçants, prendront les mesures nécessaires pour que quelqu'un soit là. Je ne pense pas que cela pose de problème.

**Le président:** Merci. Quelqu'un d'autre souhaite-t-il intervenir au sujet de cette motion?

La motion est adoptée

**Le président:** La question suivante à l'ordre du jour dont copie vous a été fournie concerne l'allocation de temps. On me fait savoir qu'à sa réunion du jeudi 22 mai 1986, le Comité a convenu que la répartition du temps pour les députés posant des questions aux témoins serait la suivante: pour le premier tour, 10 minutes pour le membre du Comité représentant l'opposition officielle ou son suppléant désigné, puis 10 minutes pour un membre du Comité représentant le gouvernement ou son suppléant désigné et enfin 10 minutes pour le membre du Comité représentant le NPD ou son suppléant désigné.

En ce qui concerne le deuxième tour, il avait été décidé d'attribuer cinq minutes aux autres membres du Comité représentant le gouvernement ou à leurs suppléants désignés, cinq minutes au membre du Comité représentant l'opposition officielle ou à son suppléant désigné et cinq minutes au membre du Comité représentant le NPD ou à son suppléant désigné et par la suite cinq minutes par membre en alternant entre le gouvernement et l'opposition officielle.

Le Comité désire-t-il s'en tenir à cette façon de procéder? Madame Finestone.

**Mme Finestone:** Non, monsieur le président. J'aimerais vous proposer autre chose. Lorsque je me suis jointe au Comité, nous travaillions par tranche de 15 ou de 20 minutes. Puis, nous avons adopté ces nouvelles règles, que j'ai trouvées très déconcertantes.

Au fond, lorsque le président ou le président directeur général d'une institution ou d'un organisme vient nous rencontrer, dans la plupart des cas, il utilise le gros du temps que nous aurons alloué pour la réunion, et nous nous trouvons dans l'impossibilité d'approfondir les questions qui nous

*[Texte]*

Your trend of thought is no sooner into operation than it is cut short. I find the 10 minutes too short personally. I would like to recommend for consideration 15 minutes on the first round followed by 10 minutes on the second round for each of the government members. So that would mean that you would have the first 45 minutes taken up by the leading speakers of the three parties, followed by 10 minutes for each of the other members of the government side and then the subsequent flow from that.

• 1630

**The Chairman:** Mrs. Finestone, I hope you meant each party's lead questioners rather than speakers.

**Mrs. Finestone:** Did I say speakers? Yes, I did. Thank you for the correction.

I just would have found that a more equitable distribution of time, and it would allow for the kind of information we would need. I hope that would find favour with the group.

**The Chairman:** Does the Chair understand you to be saying that this procedure, as outlined in the memorandum that was circulated, would be satisfactory if only 15 minutes were substituted for 10 minutes in the first round and 10 minutes were substituted for 5 minutes in the second round?

**Mrs. Finestone:** Yes, that is correct, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Mr. Scowen.

**Mr. Scowen:** Am I to understand that, if a member from the opposition or from the government side comes who is not a designated person, he or she is not allowed to speak at all?

**The Chairman:** It is my understanding under the new rules, Mr. Scowen, that the designated alternates must be present, except by consent of the committee.

**Mrs. Finestone:** As a matter of fact, I am glad Mr. Scowen raised that question, Mr. Chairman, because that was one of the things I felt was unfortunate last time. Within all three caucuses there are specialists or experts in the particular fields we would be examining, and it seems rather regretful that, even if they were not designated members, their particular expertise is not brought to bear. It could therefore enable us to have the advantage of their concerns, unless of course, they come as witnesses; I do not know. But I really would find it rather regretful if there were not a mechanism whereby we could hear the actual elected members of the House and have them ask the kinds of questions that are necessary and that only they would have within their expertise.

**The Chairman:** That is the best of all possible worlds, granted, Mrs. Finestone. But I do not know whether it reflects the reality of the very heavy schedule of meetings which we all know we are facing and the realities of available members of the kind you describe.

**Mrs. Finestone:** I am not saying they would be here; I am saying that, in the event, I think there should be enough

*[Traduction]*

intéressent. Avec la formule que vous proposez, on aura à peine eu le temps de se lancer qu'on nous coupera la parole. Personnellement, je trouve que 10 minutes, c'est trop court. Je proposerais donc que l'on prévoie 15 minutes pour le premier tour, puis 10 minutes pour le deuxième tour pour chacun des membres du Comité représentant le gouvernement. De cette façon, les 45 premières minutes appartiendraient aux orateurs représentant les trois partis, après quoi 10 minutes seraient allouées à chacun des autres membres du Comité représentant le gouvernement, etc.

**Le président:** Madame Finestone, j'espère que vous avez voulu parler de principaux intervenants de chacun des partis et non pas d'orateurs.

**Mme Finestone:** Ai-je utilisé le mot "orateur"? En effet. Merci de m'avoir corrigée.

Je trouve que la formule que je propose serait plus équitable et je pense qu'elle nous permettrait d'obtenir les genres de renseignements que nous voudrions avoir. J'espère que vous êtes du même avis que moi.

**Le président:** Ai-je bien compris que la façon de procéder qui est expliquée sur les pages qui vous ont été remises vous conviendrait si les périodes au premier tour étaient portées de 10 à 15 minutes et au deuxième tour de 5 à 10 minutes?

**Mme Finestone:** Oui, c'est exact, monsieur le président.

**Le président:** Monsieur Scowen.

**M. Scowen:** Ai-je bien compris que si un député de l'opposition ou du gouvernement qui n'est pas un suppléant désigné veut intervenir il ou elle ne le pourra pas?

**Le président:** D'après mon interprétation du nouveau règlement, monsieur Scowen, ce sont les suppléants désignés qui doivent venir, sauf si le Comité donne son accord.

**Mme Finestone:** Monsieur le président, je suis heureuse que M. Scowen ait soulevé cette question, car c'est là l'une des choses qui m'ennuyait dans le passé. Les trois caucuses comptent des spécialistes ou des experts dans les différents domaines que nous allons examiner, et ce serait, selon moi, regrettable que ces personnes, si elles ne sont pas suppléants désignés, ne puissent pas intervenir et nous faire profiter de leur savoir. L'autre possibilité, bien sûr, ce serait que ces députés comparaissent à titre de témoins. Je ne sais pas. Mais ce serait vraiment triste si nous n'avions pas de mécanisme nous permettant d'entendre les représentants élus et de leur poser les questions qui s'imposent et auxquelles eux seuls sauraient répondre.

**Le président:** Je vous l'accorde, madame Finestone, ce serait là le meilleur des mondes, mais je ne sais s'il est réaliste d'envisager cela, vu le programme très chargé qu'auront tous les comités et la disponibilité des députés dont vous venez de parler.

**Mme Finestone:** Je ne dis pas qu'il faudrait absolument que toutes ces personnes viennent. Tout simplement, je ne voudrais



[Text]

opening within our guidelines that we do not restrict ourselves unnecessarily in a rigid process.

**The Chairman:** Thank you, Mrs. Finestone. Ms McDonald.

**Ms McDonald:** Thank you, Mr. Chairman. It has been our practice to allow other members who come in five minutes on the third round, and we have always been able to accommodate people. So I do not think it need be a problem. I think we simply have this understanding, and only one or two have come in on the third round.

**The Chairman:** Yes, and from my knowledge of the committee's activities, I do not think the committee has ever withheld consent to let a Member of Parliament participate.

**Ms McDonald:** If I may also comment on the more general point that Mrs. Finestone made, I would certainly support going to 15 minutes. I was here in the old days when we had 20 minutes, and indeed, the procedure was that it was the Official Opposition, then the NDP, then the government, and we got 20 minutes. Really, life was very much easier then, I assure you, than it is now.

But 15 minutes is a more reasonable time. If you have noticed, in trying to look in those minutes of committee meetings with those five-minute sessions, it is terrible jumping around and trying to retrace where you were. You eventually get your time, but it is done in such dribs and drabs that it is frustrating for the witnesses. I really think this would be more efficient.

**The Chairman:** Mr. Pennock. I am going to call for a motion to be presented after we have heard from Mr. Pennock.

**Mr. Pennock:** I understand the points that have been made. However, I think there are a few things we have to consider.

First of all, not all meetings start on time. I think we have had meetings that have been 10 or 15 minutes late. I do not think the time allotment for questioning is taking that... Also, we have witnesses appearing who may talk for 25 minutes to half an hour. So you are now up to 45 minutes of our two-hour time. If we increase the allotment to 45 minutes...

As Ms McDonald said, the whole purpose is to give all members of the House an opportunity to become involved in this committee, and frankly, I would not support the changing of the time. We did go through one change. I put forward a motion that was subsequently found to be unfair and it was subsequently changed to the one that is presently on the board. I certainly would support the retention of it.

[Translation]

pas que l'on adopte un système trop rigide qui ne nous laisserait aucune marge de manoeuvre.

**Le président:** Merci, madame Finestone. Madame McDonald.

**Mme McDonald:** Merci, monsieur le président. Dans le passé, nous accordions aux autres députés cinq minutes au troisième tour, et nous avons toujours réussi à arranger tout le monde. Je ne pense pas que ce soit là un problème. C'est une entente tacite qui a toujours été respectée, et il n'y a jamais eu qu'un ou deux intervenants au troisième tour.

**Le président:** Je suis d'accord, et si je ne m'abuse, le Comité n'a jamais refusé à un quelconque député le droit de participer.

**Mme McDonald:** Si vous me le permettez, j'aimerais également dire quelques mots au sujet de la proposition générale qui a été faite par M<sup>me</sup> Finestone. J'appuierais l'idée d'opter pour 15 minutes. J'étais ici dans le temps, lorsque nous avions 20 minutes. Intervenaient, dans l'ordre, l'opposition officielle, le NPD puis le parti au pouvoir, et nous avions 20 minutes. Je vous assure qu'à cette époque-là, la vie était bien plus facile qu'elle ne l'est maintenant.

Quoi qu'il en soit, c'est peut-être plus raisonnable d'avoir des périodes de 15 minutes. Je ne sais si vous l'avez remarqué, mais il est très difficile de se retrouver dans les procès-verbaux des réunions où l'on a fonctionné selon un système d'intervention de cinq minutes. On saute d'une chose à une autre et l'on ne s'y retrouve plus. Les députés qui veulent intervenir finissent toujours par avoir la parole, mais le tout est tellement morcelé que c'en est frustrant pour les témoins. Je pense que si l'on optait pour la proposition qui vient d'être faite, ce serait plus efficace.

**Le président:** Monsieur Pennock. Dès que M. Pennock aura terminé, je vous inviterai à proposer une motion là-dessus.

**M. Pennock:** Je comprends les remarques qui ont été faites. Je pense qu'il convient cependant de tenir compte d'un certain nombre de facteurs.

Tout d'abord, toutes les réunions ne commencent pas à l'heure. Il me semble que nous avons déjà commencé un certain nombre de réunions avec 10 ou 15 minutes de retard. Je ne pense pas que l'allocation de temps pour les questions tient compte de cela... D'autre part, certains des témoins voudront avoir la parole pendant 25 minutes ou une demi-heure. Voilà donc déjà 45 minutes de parties sur les deux heures prévues. Si nous portons à 45 minutes la période initiale pour les questions...

Comme l'a dit M<sup>me</sup> McDonald, le but de tout cela c'est de donner à tous les députés la possibilité de participer aux travaux du Comité, et franchement, je ne suis pas favorable à l'idée de modifier l'allocation de temps. Il y a déjà eu un changement. J'avais proposé une motion que l'on avait jugée injuste et on l'a remplacée par celle que nous avons maintenant devant nous. Je proposerais que l'on s'en tienne à cela.



[Texte]

[Traduction]

• 1635

**The Chairman:** I am informed by the clerk that he received Mrs. Finestone's proposal as a motion, so the Chair acknowledges it as a motion.

**Mr. Caldwell:** I would like to speak in favour of the designation that has been laid down to us here. We spent a great deal of time last year on this and reworked it and I think it was starting to work. I think possibly this committee in the communications business should take the lead in this whole area of how we are questioning witnesses. I think in many cases on many committees the preambles have gone on by both members and witnesses and it is time we tightened up the questions. In many cases we have been too easy on the questioners, letting them get away with their ramblings, and I think it is time to bring them back down to earth and ask the questions you want to ask and simply say, look, stop; I want to ask my question. I do not think we have to be polite, particularly, in the line of questioning. We can be a lot tougher, and I think you can do it in 10 minutes.

Motion negatived

**The Chairman:** I believe we must then call for a motion on the question of allocation of time so that we would have a redefinition of our procedure.

**Mr. Pennock:** I would like to move that we retain what we previously had and what is outlined in the agenda.

Motion agreed to

**The Chairman:** The next question has to do—it is a matter of routine, I believe—with the travel and other expenses of witnesses. I believe the proposal is before you, and I would ask for someone to make the appropriate motion on point 7.

**Mrs. Finestone:** Is that not normal?

**The Chairman:** It is normal, but I believe it is called for to endorse it.

**Mrs. Finestone:** I would be happy to move it.

Motion agreed to

**The Chairman:** I would now ask those who are not members of the committee or the immediate clerk's staff to withdraw momentarily from the room while we go in camera and proceed with five minutes of business. In order to achieve legally what has just been accomplished, I would ask for a motion that we proceed in camera.

**Ms McDonald:** I so move.

Motion agreed to

[Portion of Meeting In Camera]

**Le président:** Le greffier me fait savoir qu'il a reçu la proposition de M<sup>me</sup> Finestone comme s'il s'agissait d'une motion en bonne et due forme et j'en fais donc de même.

**M. Caldwell:** J'aimerais appuyer la formule d'allocation de temps exposée dans le document que nous avons sous les yeux. Nous y avons consacré beaucoup de temps l'an dernier, nous avons remanié le système et je pense qu'il commençait à fonctionner. Étant donné que notre domaine est celui des communications, nous devrions peut-être donner l'exemple en ce qui concerne la question de l'interrogation des témoins. Pour bien des comités, et dans bien des cas, et les députés et les témoins ont donné des préambules, et je pense qu'il serait temps de resserrer un peu les choses. Dans bien des cas, nous avons été trop généreux avec les intervenants, les laissant s'éterniser, et je pense qu'il serait temps de les ramener sur terre et de leur faire comprendre qu'il y en a d'autres qui veulent poser des questions. Je ne pense pas qu'il nous faille être polis, surtout en ce qui concerne les questions. Il nous faudra être beaucoup plus fermes, et je pense que 10 minutes devraient suffire.

La motion est rejetée

**Le président:** Dans ce cas, il faudrait que quelqu'un propose une motion relativement à l'allocation de temps, afin que nous puissions redéfinir la marche à suivre.

**M. Pennock:** Je propose que nous conservions la formule qui était en vigueur auparavant et qui est décrite dans l'ordre du jour.

La motion est adoptée

**Le président:** La question suivante—et je pense qu'il s'agit d'une formalité—concerne les frais de déplacement et de séjour pour les témoins. Vous avez devant vous, à l'article 7, le texte de la motion, et je demande que quelqu'un en propose l'adoption.

**Mme Finestone:** Cela n'est-il pas normal?

**Le président:** C'est normal, mais je pense qu'il nous faut adopter cela en bonne et due forme.

**Mme Finestone:** C'est avec plaisir que je propose l'adoption de cette motion.

La motion est adoptée

**Le président:** Je demande maintenant à tous ceux et celles qui ne sont pas membres du Comité ou qui ne relèvent pas directement du greffier de se retirer pour que le Comité puisse siéger à huis clos pendant cinq minutes. Pour que tout ceci se fasse dans les règles, je demanderais que quelqu'un propose une motion recommandant que nous poursuivions à huis clos.

**Mme McDonald:** Je propose que nous poursuivions à huis clos.

La motion est adoptée

[Après le huis clos]

[Text]

• 1705

**Mrs. Finestone:** May I ask a question?

**The Chairman:** Certainly.

**Mrs. Finestone:** I am interested in knowing whether or not we could hold whatever meetings we were having, let us say, in Ottawa, not necessarily on the Hill but in the institutions that are in question. Let us say we are talking about the national museums, the National Postal Museum or the National Currency Museum.

I would like to see this committee have some sense of where we are at, or at least some kind of organized trip to see what we are talking about.

**The Chairman:** That is an inspired thought. I think, however, we would have to bear in mind some practical considerations, such as the impedimenta that standing committees carry in their train: translation, transcription and so on. But that is a thought worth taking into account. What do you think we would gain by that, Mrs. Finestone?

**Mrs. Finestone:** Mr. Chairman, certain things struck me in particular, when we were doing the archives bill. I made it my business to spend some time in the archives—it took me a few days to organize a schedule that was mutually convenient to me and the Dominion Archivist. Therefore, I consider that I am better informed—shall we put it that way?. In other words, I appreciate the difficulties that the archives are facing. It is much better to see something, in a concrete way, that is related to words that are on a piece of paper.

I feel the same way when it comes to the National Postal Museum; when it comes to any of those particular institutions in which we are going to have to make decisions, be they plant, staffing, content or move. I really think we render a disservice if we have not at least seen the institution.

Now, I know each person here is an adult and has responsibility for himself—she or he can go on his own. On the other hand, perhaps we would be facilitating on the part of the directors of those particular institutions the opportunity that I think they could be accorded within their own institution to sell their own product, or at least market their own product, so that we are in a position to have seen something.

**The Chairman:** But perhaps what you are recommending are—

**Mrs. Finestone:** So we should have a day or two of travel.

**The Chairman:** —in-depth tours and briefings, rather than hearings.

**Mrs. Finestone:** That is right.

**The Chairman:** I think that is a great idea.

**Mr. Pennock:** Yes, I buy that.

[Translation]

**Mme Finestone:** Puis-je poser une question?

**Le président:** Bien sûr.

**Mme Finestone:** Le Comité pourrait-il tenir ses séances ailleurs que sur la colline parlementaire? Nous pourrions les tenir à Ottawa dans les institutions que nous étudions, par exemple les Musées nationaux, le Musée national des postes ou le Musée national de la monnaie.

A mon avis, cela nous permettrait de mieux connaître la question que nous étudions. Si nous ne pouvons pas nous réunir ailleurs, nous pourrions tout au moins organiser une visite de l'institution que nous étudions.

**Le président:** C'est une bonne idée. Il existe cependant certaines questions d'ordre pratique auxquelles il nous faut penser, comme le personnel de soutien des comités permanents, les traducteurs, les responsables de la transcription et les choses du genre. Votre suggestion est cependant intéressante. Dans quelle mesure ces déplacements pourraient-ils aider le Comité, madame Finestone?

**Mme Finestone:** Monsieur le président, certaines choses m'ont frappée lorsqu'on étudiait le projet de loi sur les Archives du Canada. J'ai passé quelques heures aux Archives... Il m'a fallu quelques jours afin de préparer un programme qui me plaise et qui convienne à l'archiviste fédéral. C'est pourquoi je pense m'y connaître un peu plus, si je peux m'exprimer ainsi. En d'autres termes, je comprends les problèmes auxquels sont confrontées les Archives du Canada. C'est pourquoi je crois qu'il vaut beaucoup mieux connaître une situation que se contenter de lire un document qui la décrit.

Je vois les choses sous le même angle quand on parle du Musée national des postes, ou des autres institutions que nous étudierons; après tout on nous demandera de prendre des décisions sur leurs installations, leur personnel, leurs activités ou même le remplacement. Pour prendre des décisions éclairées il nous faut, à mon avis, visiter ces institutions.

Je sais que nous sommes tous des adultes, et des personnes responsables—nous pouvons visiter ces institutions sans être accompagnés de nos collègues. Peut-être la tâche des directeurs serait-elle plus facile si nous leur offrions l'occasion de nous faire connaître leur univers, leur institution et leur produit; ainsi, nous connaîtrions un peu l'institution que nous étudions.

**Le président:** Vous proposez donc que nous procédions à...

**Mme Finestone:** Nous aurions des déplacements d'une ou deux journées.

**Le président:** ... des visites et des séances d'information plutôt que des audiences.

**Mme Finestone:** C'est exact.

**Le président:** Je crois que c'est une très bonne idée.

**M. Pennock:** Je suis d'accord.



[Texte]

**The Chairman:** That is an excellent suggestion, and the Chair will undertake to do some resourcing of that and bring some proposals forward, some suggestions as to how it might be tackled.

We come to the question of the next committee meeting, and I see that we are in a catch-22 situation now, as Mr. Scowen pointed out. If the subcommittee is not constituted, in the absence of a vice-chairman, then how can it prepare a report to the committee and how can the committee have its next meeting?

So my suggestion would be that we schedule our next meeting for the purpose of electing a vice-chairman, and also for the purpose of prioritizing the subcommittee reports that are before us. The committee acknowledged this in its meeting of July of this year. Is there consent to that way of proceeding?

• 1710

**Mrs. Finestone:** That means we would not have our staffing meeting prior to that.

**The Chairman:** No, I am afraid not, but what I have in mind is seeking a way to have the vice-chairmanship resolved very quickly, and I am thinking in terms, if it would meet with the approval of the committee—today is Tuesday—of having a meeting on Thursday to get that done.

**Mrs. Finestone:** I am leaving at 1 p.m. on Thursday. I will not be here Thursday in the afternoon.

**Mr. Pennock:** I have a flight at 9.30 a.m. on Thursday.

**Mrs. Finestone:** Would 3.30 p.m. on Wednesday not be convenient? You have caucus in the morning and Question Period at 2 p.m. Oh, I cannot; I have another committee. Excuse me.

Well, my vote stands. I am not changing it. You had better not withdraw.

**The Chairman:** I would like to get this resolved as soon as we can. I suppose our only alternative, in the absence of a meeting Wednesday or Thursday, would be to schedule one for next Tuesday. Any problem with that? No? Then we shall do that.

Ms McDonald.

**Ms McDonald:** On this work plan that is going to be discussed, the ranking of priorities, would we get a piece of paper with all of the committee reports mentioned and—

**The Chairman:** And a suggested order of priorities.

**Ms McDonald:** And suggested order.

**The Chairman:** And the committee would then—

**Ms McDonald:** But we discussed—

**The Chairman:**—resolve its own plan.

[Traduction]

**Le président:** C'est une très bonne suggestion; je me renseignerai et je vous présenterai diverses propositions quant à la façon de procéder.

Nous devons maintenant parler de notre prochaine réunion; comme l'a signalé M. Scowen, on perd à tous les coups. Si l'on ne forme pas de sous-comité, puisqu'il n'y a pas de vice-président, comment peut-il présenter un rapport au Comité? Comment le Comité peut-il prévoir sa prochaine réunion?

Je crois que nous pourrions prévoir la prochaine réunion; nous élirons à ce moment-là le vice-président et nous établirons une liste des priorités pour les rapports du sous-comité. Nous en avons d'ailleurs parlé à notre réunion du mois de juillet. Que pensez-vous de cette façon de procéder?

**Mme Finestone:** Si nous procédons de cette façon, nous ne discuterons pas de la dotation en personnel du Comité avant cette date.

**Le président:** C'est vrai; je veux simplement que l'on règle la question de la vice-présidence du Comité le plus tôt possible. Nous sommes aujourd'hui mardi, et si ça vous convient, nous pourrions nous rencontrer à nouveau jeudi.

**Mme Finestone:** Je pars à 13 heures jeudi; je ne serai pas ici dans l'après-midi.

**M. Pennock:** Je dois prendre l'avion jeudi matin, à 9h30.

**Mme Finestone:** Pourrions-nous nous rencontrer à 15h30, mercredi? Il y a le caucus en matinée et la période des questions à 14 heures. Ah, non, c'est impossible, puisque j'ai un autre comité. Pardonnez-moi.

De toute façon, je n'ai pas changé d'idée. Je ne changerai pas mon vote. J'espère que vous ne retirez pas votre candidature.

**Le président:** Je voudrais régler cette question le plus tôt possible. Si nous ne tenons pas de réunion mercredi ou jeudi, il faudra en prévoir une mardi prochain. Y a-t-il des objections? Non? Alors, c'est ce qu'on fera.

Madame McDonald.

**Mme McDonald:** Lors de cette réunion, nous discuterons du programme et de l'établissement de la liste des priorités. Allons-nous recevoir un document sur tous les rapports du Comité et...

**Le président:** Et une ébauche de la liste des priorités.

**Mme McDonald:** C'est vrai, une ébauche.

**Le président:** Le Comité pourra alors...

**Mme McDonald:** Mais nous avons...

**Le président:**... établir son propre programme.

[Text]

**Ms McDonald:** —that they would be grouped by subject-matter so none of them cover the same field. Right?

**The Chairman:** Yes. There are certain obvious groupings.

**Ms McDonald:** Yes. Would this also include anything as to dates or timing at all? Can we proceed to that?

**The Chairman:** I think in broad terms, yes.

**Ms McDonald:** Okay.

**The Chairman:** I think the committee earlier set itself a task of completing its work . . . what was it—by the end of the calendar year?

**Mrs. Finestone:** But it was an impossible task.

**The Chairman:** It was impossible, and of course it is doubly impossible because of the one-month prorogation.

**Ms McDonald:** Because we started late. Yes.

**The Chairman:** But we could make a proposal along those lines.

**Mr. Caldwell:**

**Mr. Caldwell:** On a point of clarification, have any of the reports been referred to us yet?

**The Chairman:** No, there have been no orders of reference.

**Mrs. Finestone:** I thought the Nielsen report was—

**The Chairman:** Oh, the Nielsen. I am sorry, yes.

**Mrs. Finestone:** Oh, but that was during prorogation of the House. We do not have to deal with it.

**The Chairman:** Yes.

**Mr. Caldwell:** It may very well rest with the Minister as to what report she refers to us first, I would assume.

**Ms McDonald:** However, we can take up the study of any report or indeed any subject-matter we wish. So we need not be held back.

**Mr. Caldwell:** But I am just saying that she may very well refer a piece of legislation or one of the studies to us wanting us to deal, say, with that report.

**The Chairman:** Which would impose a time limit on us.

**Mr. Caldwell:** Yes.

**The Chairman:** Mr. Pennock.

**Mr. Pennock:** I am not sure if I am in the right place for this, because it does apply to meetings and I do intend to put forward a proposal, or a motion if that is what is required, related to the appearance of Mr. Juneau before the committee . . . May I speak to this point now, or would you prefer that it be left to other business?

[Translation]

**Mme McDonald:** . . . décidé qu'elles seraient classées par sujet, pour qu'elles ne portent pas sur le même domaine. N'est-ce pas ce que nous avons dit?

**Le président:** C'est exact. Il existe des classements évidents.

**Mme McDonald:** Oui. Est-ce qu'on parlera dans ce document des dates et de l'horaire? Peut-on passer à cette question?

**Le président:** Oui, en termes généraux.

**Mme McDonald:** C'est bien.

**Le président:** Je crois que le Comité a déjà décidé de terminer ses travaux . . . qu'avions-nous dit . . . d'ici à la fin de l'année civile?

**Mme Finestone:** C'est impossible.

**Le président:** C'était déjà impossible quand nous avons pris cette décision, et les choses sont encore pires maintenant en raison de la prorogation qui a duré un mois.

**Mme McDonald:** C'est vrai, nous avons commencé plus tard que prévu.

**Le président:** Nous pourrions établir un échéancier pour le Comité.

**Monsieur Caldwell:**

**M. Caldwell:** Ces rapports ont-ils déjà été renvoyés au Comité?

**Le président:** Non, nous n'avons pas encore d'ordre de renvoi.

**Mme Finestone:** Je pensais que le rapport Nielsen représentait . . .

**Le président:** Ah, le rapport Nielsen; je m'excuse, c'est vrai.

**Mme Finestone:** Mais cela s'est déroulé pendant la prorogation. Nous n'avons pas besoin de nous en occuper.

**Le président:** C'est vrai.

**M. Caldwell:** Il se pourrait fort bien que ce soit la ministre qui décide quel sera le rapport qu'elle nous fera parvenir en premier.

**Mme McDonald:** De toute façon, nous pouvons étudier n'importe quel rapport ou n'importe quelle question. Nous n'avons pas besoin d'attendre.

**M. Caldwell:** Je pense simplement qu'elle pourrait nous saisir d'un projet de loi ou d'une des études, par exemple.

**Le président:** À ce moment-là, il faudrait respecter un échéancier fixe.

**M. Caldwell:** C'est vrai.

**Le président:** Monsieur Pennock.

**M. Pennock:** Je ne sais pas si je devrais poser cette question maintenant; elle touche les réunions. J'ai l'intention de présenter une proposition ou une motion, si c'est nécessaire, en ce qui a trait à la comparution de M. Juneau devant notre Comité . . . Puis-je en parler maintenant? Voulez-vous plutôt que j'attende que l'on discute des questions diverses?



[Texte]

**The Chairman:** I think it would be appropriate to save that for other questions, which is coming shortly.

**Mr. Pennock:** Okay. Fine.

**The Chairman:** We have then the question of the acting members of this committee. This is in essence a housekeeping matter. I believe that all members who were on the committee before prorogation have given lists of acting members to the clerk or to the appropriate authorities. The clerk has them in hand anyway, and the clerk has advised us that he considers that list stands and remains valid unless you inform him to the contrary.

To members of the committee, myself included, we have been advised that we must file our acting members no later than by next Tuesday. I believe that was done by my office today so that is looked after.

Now we come to other questions.

**Mr. Pennock.**

**Mr. Pennock:** Thank you, Mr. Chairman.

• 1715

On the previous point, Mr. Chairman, I wish to so advise the clerk that I will be changing my list. I did make a telephone call to determine whether a member can be an alternate for more than one member of the committee. I do know that the member I will be adding is already an alternate on another member's list, if there is any confusion. If I am wrong in that, I trust the clerk will advise me.

**The Chairman:** You can do that.

We have received, also under the heading of other questions, a letter from Ms McDonald informing the clerk that she would like to have a list of nominees to appear before the committee in connection with their Order in Council appointments; those being: H. Donald Cuthrie, Brian G. Armstrong, Tommy D'errico, Michael Kenneth Power, Jean Sirois, Bernard Nantel, and Jean-Claude Delorme. That has been received today.

Is it the wish of the committee to adopt Miss McDonald's resolution?

**Mr. Pennock.**

**Mr. Pennock:** I recall a meeting we had when this originally came out, and Miss McDonald's words were, let us look at the first couple or so, and then we will very carefully review whether we need to take the committee's time up for other examinations.

I do hope there is just reason to add that many names to a list. Although I might be prepared to support this one, if this were to continue, I certainly would be speaking against that many people. We have too many other important things to do.

**Mrs. Finestone:** Can I have a point of information on that list? Are these nominations names that were sent to our office that I address my question to? Oh, I did receive them. Okay.

[Traduction]

**Le président:** Je crois qu'il vaudrait mieux attendre. De toute façon, nous aborderons les questions diverses dans quelques instants.

**M. Pennock:** C'est bien.

**Le président:** Nous passons maintenant à la question des remplaçants. Il s'agit d'une question d'ordre administratif. Je crois que tous les députés qui faisaient partie du Comité avant la prorogation ont remis au greffier, ou à la personne appropriée, une liste de leurs remplaçants. Le greffier, qui a ces listes, nous a dit que, sauf avis contraire, elles étaient toujours valables.

Tous les députés, y compris votre président, ont été avisés du fait que la liste des remplaçants doit être présentée au plus tard mardi prochain. Je crois que mon bureau s'est occupé de cette affaire aujourd'hui.

Passons maintenant aux autres questions.

Monsieur Pennock.

**M. Pennock:** Merci, monsieur le président.

Pour ce qui est de la question qu'on vient d'aborder, monsieur le président, j'aimerais signaler au greffier que je changerai ma liste. J'ai fait un appel pour vérifier si un député peut figurer sur la liste de remplaçants de plus d'un membre d'un comité donné. Je sais que le nom que j'ajouterai à ma liste est celui d'un député dont le nom figure déjà sur la liste d'un autre député. J'espère que le greffier me dira s'il est possible de procéder de cette façon.

**Le président:** Oui, vous pouvez le faire.

Sous la rubrique «autres questions», j'aimerais discuter d'une lettre que j'ai reçue de M<sup>me</sup> McDonald; en effet, elle a indiqué au greffier qu'elle aimerait recevoir une liste de ceux qui comparaitront devant le Comité à la suite de leur nomination par décret; il s'agit de H. Donald Cuthrie, Brian G. Armstrong, Tommy D'errico, Michael Kenneth Power, Jean Sirois, Bernard Nantel et Jean-Claude Delorme. Nous avons reçu cette liste aujourd'hui.

Êtes-vous disposés à adopter la proposition de M<sup>me</sup> McDonald?

Monsieur Pennock.

**M. Pennock:** Je me souviens que lorsque la question a été soulevée à l'origine, M<sup>me</sup> McDonald a dit qu'on pourrait étudier une ou deux de ces nominations, puis décider si cela valait la peine que le Comité prenne le temps d'étudier les autres nominations.

J'espère qu'on a de bonnes raisons pour ajouter autant de noms à la liste. Je suis disposé à appuyer cette première liste, mais si on ajoute trop de noms, je devrai m'y opposer. Nous avons beaucoup trop de choses importantes à faire.

**Mme Finestone:** Puis-je avoir plus de renseignements sur cette liste? Est-ce qu'il s'agit d'une liste de noms que nous avons reçue à nos bureaux? Oh, je l'ai reçue. C'est bon.

[Text]

**Mr. Pennock:** I do not recall seeing that many.

**Mrs. Finestone:** Neither did I. That is why I was listening to this with a great deal of interest.

**The Chairman:** Ms McDonald, do you have some information on that?

**Ms McDonald:** I am inclined to agree with Mr. Pennock about the need not to see everybody and to look at these carefully.

I also wanted to raise the related question that a number of nominations that came through . . . We have only seen one as I recall—

**Mr. Pennock:** Two.

**Ms McDonald:** Okay, two.

A number of others that we might have seen, the time lapsed and there was proroguing. I think it is something that is entirely contrary to the spirit of this review if names can escape, because as soon as the House prorogues it does not count. I think that is most unfortunate.

I certainly do not wish to see all of them; and that is not all of them. These happen to be, I think very important appointments. They are CBC, CRTC. There is one Canada Council, Canadian Film Development Corporation, and . . . Well, it is not all of them on the list.

I think we are going to have to be more careful when we begin; and once we get the feel of it and see how the appointments are coming through we will want to see fewer.

I must say I very much regret that because of the proroguing, and because of the committees not being struck in a timely fashion, this committee has been deprived of a right to review these nominations.

**The Chairman:** Ms McDonald, the committee has not been deprived of the right. In fact, it is my belief that there were two appropriate OIC appointments that appear to have fallen between the cracks with prorogation. Am I correct in that?

**Ms McDonald:** There are more than two. I had certainly put in a letter on one, and the person did not appear, and it has been lost because of proroguing.

**The Chairman:** I would suggest that it may not be lost. Under Standing Order 103 it is lost, but under Standing Order 96 this committee can pretty much be its own master. If you would be open to the thought of, in the spirit of what Mr. Pennock said, reviewing the total list, including those which appear to have fallen between the cracks, then it would be conceivable that we could reduce the numbers and take the ones that seem to be of highest priority. Would that meet with your approval?

[Translation]

**M. Pennock:** Je ne me souviens pas d'avoir vu autant de noms sur la liste.

**Mme Finestone:** Moi non plus. C'est pourquoi cette longue liste m'intéresse particulièrement.

**Le président:** Madame McDonald, en connaissez-vous plus long là-dessus?

**Mme McDonald:** Je suis d'accord avec M. Pennock lorsqu'il dit qu'il n'est pas nécessaire de rencontrer toutes ces personnes et que nous pourrions prendre une décision après une ou deux entrevues.

J'aimerais également signaler qu'il y a eu un certain nombre de nominations . . . Si je me souviens bien, nous n'en avons vu qu'une . . .

**M. Pennock:** Deux.

**Mme McDonald:** C'est bien, deux.

Nous aurions pu étudier quelques autres cas, mais le temps filait, et puis il y a eu la prorogation. Je crois que cela va à l'encontre de la raison d'être même de ce processus d'étude; il ne faudrait donc pas que certaines nominations ne fassent pas l'objet d'une étude simplement parce qu'il y a eu prorogation. C'est une situation déplorable.

Je ne veux certainement pas étudier tous les cas, et, de fait, cette liste ne porte pas sur tous les cas. Ces noms sont ceux de personnes qui ont été nommées à des postes importants. Des postes au sein de la Société Radio-Canada ou du CRTC. Une de ces personnes a été nommée au Conseil des arts du Canada, une autre à la Société de développement de l'industrie cinématographique canadienne, et . . . Les personnes qui ont été nommées par décret ne figurent pas toutes sur cette liste.

Je crois que nous devons être plus prudents au début de notre étude; puis lorsque nous comprendrons comment le processus de nomination se déroule, il se pourrait que nous décidions d'étudier moins de cas.

A mon avis, il est malheureux qu'en raison de la prorogation et en raison du fait que les comités n'ont pas été mis sur pied au moment opportun, notre Comité n'ait pas eu le droit d'étudier ces nominations.

**Le président:** Madame McDonald, ce n'est pas que le Comité n'a pas eu le droit de les étudier. De fait, je crois qu'il n'y a que deux nominations par décret que nous n'avons pas étudiées en raison de la prorogation. Ai-je raison?

**Mme McDonald:** Il y en avait plus que deux. Je me souviens d'avoir écrit une lettre pour une nomination en particulier, et cette personne n'a pas comparu devant nous; en raison de la prorogation, nous n'avons pu étudier son dossier.

**Le président:** Rien ne nous empêche de l'étudier. Aux termes de l'article 103 du Règlement, nous disposons d'une période bien précise pour procéder à cette étude; cependant, aux termes de l'article 96 du Règlement, notre Comité peut faire comme bon lui semble. Si cela vous convient, et compte tenu de ce qu'a dit M. Pennock, nous pourrions dresser une liste des nominations, y compris celles qui semblent avoir échappé au processus d'étude; puis nous pourrions peut-être



[Texte]

**Ms McDonald:** I would certainly be willing to review that and try to reach a consensus.

• 1720

I might also ask—and I have asked most forcefully, though not forcefully enough—that we be provided with the CVs of these people. I wanted to see the CV first before making this decision, but we have not received this information. I have asked for it repeatedly. The person may look so squeaky clean, so well qualified, etc., on the CV that it might not be necessary, but we have not been given this information. So I have had to err on the side of casting the net widely because of this lack of information.

**The Chairman:** We will take that under advisement because I of course was not personally familiar with the CV issue. To whom was that request directed?

**Ms McDonald:** I have raised it in committee, in the spring when we were discussing this, and said the first thing to do is we can have the CVs circulated and then we can think about it, and then we can make an informed decision. I was not able to do that and that is why I decided there are important matters on that decision.

**The Chairman:** Then it is open to the committee to direct the clerk to request the CVs from the department, and that will be done. We will place that request.

**Mr. Pennock:** It may help reduce the list also.

**Ms McDonald:** Believe me—you can look at *Hansard*—I have asked for it.

**The Chairman:** All right. If I may make a suggestion, I think it would be appropriate for the clerk to devise a list of those which appear to have lapsed due to prorogation, as well as the list you have provided us with, and then perhaps you could inform the committee, through the clerk, which ones would be of highest importance to you, and then the committee has it within its power to determine which ones will be called.

**Ms McDonald:** Especially if we have the CVs.

**The Chairman:** Sure, and we will try to get the CVs.

Are there further comments on this issue of OIC appointments?

**Mr. Caldwell:** I would agree with Mr. Pennock. We had one witness, and it was quite embarrassing, actually, that we brought the woman all the way, I think, from British Columbia. She was overly qualified for the job, and I think we have to avoid the embarrassment of just casting the net and bringing everyone in.

[Traduction]

choisir les nominations qui semblent plus importantes. Qu'en pensez-vous?

**Mme McDonald:** Je suis disposée à étudier cette question et à essayer de m'entendre avec mes collègues.

Je demanderais aussi—et j'ai déjà insisté là-dessus, mais certainement pas assez—que l'on nous fournisse le curriculum vitae de ces personnes. Je voulais en effet voir le curriculum vitae avant de prendre cette décision, mais il ne m'a pas été communiqué. Je l'ai demandé à plusieurs reprises. Pourtant, si, à la lecture du curriculum vitae, il ne semble y avoir aucun doute sur les qualifications de la personne en question, l'exercice peut être jugé inutile. Or, malheureusement, nous n'avons pas reçu ces renseignements. C'est pourquoi j'ai dû choisir de pêcher plutôt par excès.

**Le président:** Nous y réfléchissons, car je n'étais pas personnellement au courant de cette question des curriculum vitae. À qui avez-vous adressé cette requête?

**Mme McDonald:** J'ai soulevé la question en comité, au printemps, alors que nous en discutons, et j'ai dit que la première chose à faire était de distribuer les curriculum vitae, pour que nous puissions y réfléchir et avoir ainsi les éléments voulus pour prendre une décision. Comme je n'ai pu obtenir ces renseignements, j'ai jugé qu'il y avait des questions importantes à éclaircir à propos de cette décision.

**Le président:** Ma foi, le Comité a le loisir de prier le greffier de demander ces curriculum vitae au ministère, et c'est ce que nous allons faire immédiatement.

**M. Pennock:** Cela nous permettra peut-être également de raccourcir la liste.

**Mme McDonald:** Croyez-moi—vous pouvez vérifier au *hansard*—je les ai déjà demandés souvent.

**Le président:** Très bien. Peut-être serait-il par ailleurs utile que le greffier établisse une liste des nominations que nous ne pouvons plus examiner, puisque nous avons commencé une nouvelle session. Nous pourrions ainsi la comparer avec la liste que vous nous avez fournie, et vous voudrez peut-être informer le Comité, par l'intermédiaire du greffier, des nominations qu'il vous semble le plus important d'étudier, afin que nous puissions ensuite décider des personnes que nous voudrions convoquer.

**Mme McDonald:** Surtout si nous avons les curriculum vitae.

**Le président:** Nous allons certainement essayer de les obtenir.

Y a-t-il d'autres observations au sujet des nominations par décret du conseil?

**M. Caldwell:** Je suis d'accord avec M. Pennock. Je me souviens de l'occasion où nous avons convoqué un témoin, une femme qui venait de Colombie-Britannique, qui avait toutes les qualifications voulues pour le poste et qu'il n'y avait donc aucune raison d'interroger. Je crois qu'il faut éviter de convoquer systématiquement tout le monde.

*[Text]*

I agree with Ms McDonald. I think it would help if we had some background material on them. Whether we need the whole CVs or whether we need their background as to what their connection is with this business or what the appointment was made to . . .

**The Chairman:** I think it is appropriate to ask for as much information as the Minister can supply.

**Mr. Caldwell:** To be quite blunt about it, I do not want it so we are going to call in every person who puts down that they are a member of the PC Party. I would certainly object to that.

**The Chairman:** Or any other party, for that matter.

**Mr. Caldwell:** Well . . .

**The Chairman:** Mrs. Finestone.

**Mrs. Finestone:** In sum, I just noticed that Jean-Claude Delorme's name is in there. He has been in his post for the last four or five years. This is an extension of his mandate. It would be kind of ludicrous to call him back in. So I think your point is well taken: one really has to take an enlightened look at—

**The Chairman:** Does it meet with the committee's approval that we follow the procedure that was suggested, that first of all we obtain the CVs and then Ms McDonald and any other members of the committee would review those whom they would like to have called and in fact at our next meeting we could make this part of our order of business to determine which ones we wish to call and decide how we are going to go about it?

**Mrs. Finestone:** Do we have any time constraints according to—

**Ms McDonald:** Are these going to lapse before the next meeting?

**Mrs. Finestone:** Is there not a time constraint?

**Ms McDonald:** Is it not 30 sitting days?

**The Chairman:** I am informed by the clerk that it is 30 sitting days, through to December 4th, which is the operative date.

**Mrs. Finestone:** Okay. Fine. Thank you.

**The Chairman:** So we have a little time, but not a whole lot of time.

Under other questions, I think Mr. Pennock had a question related to the CBC.

**Mr. Pennock:** I have concerns related to the Auditor General's inability to complete the audit of the CBC. I understand that an independent audit is going about. I would like to suggest or put a motion forward, though, that I do not want to wait until that time.

• 1725

I think it is important, because of the importance of the whole Canadian Broadcasting Corporation to culture in this country, that things are done properly, and I do not want to wait until we review supplementary estimates or review

*[Translation]*

Je suis également d'accord avec M<sup>me</sup> McDonald. Il serait préférable d'avoir certaines informations sur ces personnes. Je ne sais s'il est nécessaire d'avoir tous les curriculum vitae ou s'il nous suffirait d'avoir quelques renseignements sur leur expérience ou sur le type de nomination . . .

**Le président:** Il est normal que nous demandions autant de renseignements que possible au ministre.

**M. Caldwell:** Très franchement, je ne voudrais pas que nous convoquions tous ceux qui indiquent qu'ils sont membres du Parti progressiste conservateur. Je ne serais pas du tout d'accord.

**Le président:** Ou de tout autre parti.

**M. Caldwell:** Ma foi . . .

**Le président:** Madame Finestone.

**Mme Finestone:** Je viens de remarquer qu'il y a là le nom de Jean-Claude Delorme. Il est à ce poste depuis quatre ou cinq ans. Il s'agit là simplement de prolonger son mandat. Il serait un peu ridicule de le faire revenir. Vous avez donc raison: il faut réfléchir avant de décider . . .

**Le président:** Le Comité convient-il que nous suivions la méthode suggérée, à savoir que nous demandions d'abord les curriculum vitae et que M<sup>me</sup> McDonald et tout autre membre du Comité intéressé indiquent les personnes qu'ils voudraient voir convoquer, pour qu'à notre prochaine réunion, par exemple, nous prévoyions de décider de celles que nous voudrions effectivement convoquer et de la façon dont nous voulons procéder?

**Mme Finestone:** Y a-t-il certaines limites de temps quant à . . .

**Mme McDonald:** Serons-nous encore autorisés à examiner ces nominations lors de la prochaine réunion?

**Mme Finestone:** N'y a-t-il pas un certain délai?

**Mme McDonald:** Ne s'agit-il pas de 30 jours de session?

**Le président:** Le greffier me dit que c'est en effet 30 jours de session, jusqu'au 4 décembre, date à laquelle les nominations deviennent effectives.

**Mme Finestone:** Bien. Merci.

**Le président:** Nous avons donc un peu de temps, mais pas tellement.

Par ailleurs, je crois que M. Pennock avait posé une question au sujet de la Société Radio-Canada.

**M. Pennock:** Je m'inquiète de ce que le vérificateur général n'ait pu terminer la vérification de la société. Je sais que l'on effectue actuellement une vérification indépendante. J'aimerais toutefois ne pas avoir à attendre si longtemps.

Étant donné l'importance de toute la Société Radio-Canada pour la culture canadienne, j'estime qu'il est essentiel que cela soit fait convenablement, et je ne veux pas être obligé d'attendre que nous examinions le budget supplémentaire, ou quelque



[Texte]

something related to the Caplan-Sauvageau report. I think it is paramount that he comes now, explains his side of the story. I would also like to see the head of the task force, which I understand is Mr. Caron, come before us so that we are confident that the mandate he has been given by the CBC is broad enough to allow him to do his job.

**The Chairman:** Thank you. Are there comments on Mr. Pennock's proposal?

Mrs. Finestone.

**Mrs. Finestone:** I have a point of clarification before I take a position pro or con. If I understand the way this mechanism went into effect, the new budgeting procedure—it started in the 1985 year, but there must have been a planning procedure and approval mechanism by the Department of Communications. It cannot just have happened out of thin air, a vision without approval. After all, the final authority and responsibility for the financing and response to the House of Commons is through the ministry and the Minister.

So it would seem to me that, if you are going to ask that we hear from Mr. Juneau and Mr.—I cannot remember his name. What is his name?

**An hon. member:** Armstrong—

**An hon. member:** Do you mean Marcel Caron?

**Mrs. Finestone:** Yes, Marcel Caron. I also think we ought to hear from the deputy minister. In what way did the deputy minister undertake his responsibilities to assure that the proper accounting system was selected and that proper accountability could be assured the Minister? The Minister ends up carrying the ball but, in the meantime, some department officials, or the assistant deputy minister of Finance, had the responsibility for assuring that that should be the proper system that could allow his Minister to function.

**The Chairman:** Mr. Pennock.

**Mr. Pennock:** I think it is important we follow through on that, but I understand that is not the case. However, if—

**Mrs. Finestone:** But I do not know that.

**Mr. Pennock:** No, no. If it were to come out, I would support that the deputy minister be asked to appear before the committee as well.

**The Chairman:** Ms McDonald.

**Ms McDonald:** I would just have a few reservations, since we argue in other places that the CBC ought to be an arm's length agency and—

**Mrs. Finestone:** Not their financial accountability. The Minister is responsible financially.

**Ms McDonald:** Well, answers for—

**An hon. member:** This is part of the problem.

**Ms McDonald:** Yes.

**Mrs. Finestone:** Yes, through the Minister.

[Traduction]

chose qui a trait au rapport Caplan-Sauvageau. Il est capital qu'il vienne maintenant nous présenter sa version. J'aimerais également que le chef du groupe d'étude qui, si je ne m'abuse, s'appelle M. Caron, comparaisse devant le Comité, afin que nous soyons assurés que le mandat que lui a confié la Société est suffisamment large pour lui permettre de faire ce qu'il a à faire.

**Le président:** Merci. Réaction à la proposition de M. Pennock?

Madame Finestone.

**Mme Finestone:** J'aimerais demander un éclaircissement avant de me déclarer pour ou contre. Si j'ai bien compris la nouvelle procédure de budgétisation... cela remonte à l'année 1985, mais le ministère des Communications avait certainement planifié et approuvé la chose. Ce n'est pas arrivé tout d'un coup, sans avoir d'abord été approuvé. Après tout, l'autorité et la responsabilité ultimes du financement et de la réaction à la Chambre des communes reviennent au ministère et au ministre.

Si, donc, vous demandez que nous entendions M. Juneau et M... dont j'oublie le nom. Comment s'appelle-t-il?

**Une voix:** Armstrong...

**Une voix:** Ou voulez-vous dire Marcel Caron?

**Mme Finestone:** Oui, Marcel Caron. Je crois qu'il nous faut également entendre le sous-ministre. Dans quelle mesure, en effet, le sous-ministre a-t-il assumé ses responsabilités et veillé à ce que l'on choisisse le système de comptabilité voulu et que l'on rende les comptes voulus au ministre? C'est finalement le ministre qui est responsable, mais il y a bien des hauts fonctionnaires, ou le sous-ministre adjoint des Finances, qui doivent s'assurer que l'on choisit bien le bon système afin que le ministre puisse s'acquitter de ses responsabilités.

**Le président:** Monsieur Pennock.

**M. Pennock:** Il me semble important d'examiner en effet la question, mais je ne crois pas que les choses se passent comme cela. Toutefois, si...

**Mme Finestone:** Mais qui nous l'a dit?

**M. Pennock:** Si l'on en arrivait là, je serais tout à fait d'accord pour que le sous-ministre soit également prié de comparaître devant le Comité.

**Le président:** Madame McDonald.

**Mme McDonald:** J'aurais tout de même quelques réserves, puisque nous prétendons par ailleurs que la Société Radio-Canada doit être suffisamment indépendante et...

**Mme Finestone:** Pas pour l'imputabilité financière. Le ministre est financièrement responsable de la société.

**Mme McDonald:** Enfin, il répond pour...

**Une voix:** C'est en effet là une partie du problème.

**Mme McDonald:** Oui.

**Mme Finestone:** C'est finalement le ministre.

## [Text]

**Ms McDonald:** Well, the Minister speaks for—

**Mrs. Finestone:** The Minister tables a report—

**The Chairman:** Ms McDonald has the floor. Excuse me.

**Ms McDonald:** It is a different status from an agency within the department. But one thing that I am very concerned about, and I checked *Hansard* minutes on it, is that Mr. Juneau misled this committee. The questions about the accounting problems were raised during the estimates. I raised them. And the answer we got from the CBC was that, well, there had been a few problems but they had been ironed out, and there was a denial that the problems were at all serious.

**The Chairman:** Mr. Caldwell.

**Mr. Caldwell:** Mr. Chairman, is it my understanding that the CBC must come before this committee at some stage each year anyway?

**Ms McDonald:** Oh, yes.

**The Chairman:** Yes, for the estimates and supplementary estimates.

**Mr. Caldwell:** My understanding—

**The Chairman:** And the annual report.

**Mr. Caldwell:** I have the report they issued. Now, can we have them come and deal with that at the same time? Let us get it out of the road. If they report to us now, then we can ask these other questions that Mr. Pennock would like to ask. It all certainly centres on the report anyway. We are going to have to meet with them. Let us ask them to come before the committee as soon as possible. Once the Minister . . . I guess he has to refer that report to the committee again, does he?

**The Chairman:** It has been referred to the committee.

**Mr. Caldwell:** It has already. Okay.

**The Chairman:** The committee is charged with the report now.

**Mr. Caldwell:** Then we can call the CBC to come any time.

**The Chairman:** I would like to make a suggestion. I hear a unanimous wish to hear the CBC on this issue. We will, as part of the proposed prioritizing of issues for Tuesday's meeting, include the annual report of the CBC and we can determine how we are going to proceed at that meeting. Is that satisfactory, Mr. Pennock?

**Mr. Pennock:** Not really. Today is my argumentative day.

**Ms McDonald:** Bob, you are going to lose votes now. Just be careful.

• 1730

**Mr. Pennock:** All I feel at this given point in time, is the matter of importance that we have to lose another week? It

## [Translation]

**Mme McDonald:** En fait, le ministre, au nom de . . .

**Mme Finestone:** Le ministre dépose un rapport . . .

**Le président:** M<sup>me</sup> McDonald a la parole. Excusez-moi.

**Mme McDonald:** Ce n'est pas comme un organisme qui fait partie d'un ministère. Il y a toutefois une chose qui m'inquiète beaucoup—et j'ai vérifié le *hansard* à ce sujet—c'est que M. Juneau a induit le Comité en erreur. On l'a interrogé sur les problèmes de comptabilité au moment de l'étude du budget. C'est moi qui l'ai interrogé. La réponse de la Société Radio-Canada fut qu'il y avait eu quelques problèmes, mais que ceux-ci avaient été réglés, et elle a nié que ces problèmes étaient sérieux.

**Le président:** Monsieur Caldwell.

**M. Caldwell:** Monsieur le président, si je ne m'abuse, la Société Radio-Canada doit comparaître devant le Comité à un moment ou à un autre chaque année?

**Mme McDonald:** Oh, certainement.

**Le président:** Oui, au moment de l'étude du budget et du budget supplémentaire.

**M. Caldwell:** Aussi . . .

**Le président:** Et du rapport annuel.

**M. Caldwell:** J'ai le rapport qui a été publié. Pourrait-on ainsi les convoquer et leur demander de répondre à ces questions en même temps? Débarrassons-nous de ce sujet. Si la société vient nous présenter un rapport, pourquoi ne pas lui poser les autres questions que souhaite poser M. Pennock? Cela, de toute façon, a trait au rapport. Nous devons, en tout état de cause, avoir une réunion. Demandons-leur donc de comparaître devant le Comité aussitôt que possible. Lorsque le ministre . . . Je suppose qu'il doit à nouveau renvoyer ce rapport au Comité, n'est-ce pas?

**Le président:** Il a déjà été renvoyé au Comité.

**M. Caldwell:** Bien.

**Le président:** Le Comité a maintenant été saisi du rapport.

**M. Caldwell:** Nous pouvons donc alors convoquer la Société Radio-Canada n'importe quand.

**Le président:** Permettez-moi de faire une suggestion. Je sens que tout le monde veut entendre la Société Radio-Canada à ce sujet. Nous inclurons donc le rapport annuel de la Société Radio-Canada dans les sujets auxquels nous voulons accorder une certaine priorité à la réunion de mardi, et nous pourrions alors décider de la façon de procéder. Cela vous satisfait-il, monsieur Pennock?

**M. Pennock:** Pas vraiment. Aujourd'hui, je suis d'humeur protestataire.

**Mme McDonald:** Bob, attention, vous allez perdre des voix.

**M. Pennock:** J'estime en effet qu'il est grave que nous soyons obligés de perdre une autre semaine. Le rapport a été



*[Texte]*

has been referred to the committee. Why can we not make the arrangements now, because I think it is unanimous that we do want to see Mr. Juneau? I think as well, we have to be certain that Clarkson Gordon have the proper mandate to look into this problem. We should certainly question them after we hear Mr. Juneau's side, but I think they have to be called at the same time we call Mr. Juneau.

**The Chairman:** There is no doubt that we want to do it. The question is whether we do it ahead of the museums report, ahead of Caplan-Sauvageau. Time is a straight line, at least on the Hill it is. We can only fit so many items in, and this one, as I hear the sense of the committee, is very important. But I think it is also appropriate that we reflect between now and Tuesday and come to that meeting with our conclusions as to where we want to rank the CBC annual report in the order of business.

Is that agreed?

**Some hon. members:** Agreed.

**Mr. Pennock:** I will stand that.

**The Chairman:** Are there any other issues to be discussed?

I am informed that there is a letter requesting an informal meeting with the Canadian Conference of the Arts, to be held on Thursday, October 30, or Friday, October 31, between committee members and the members of the CCA Subcommittee on Taxation.

**Ms McDonald:** Surely this is a subject that we are going to be putting into our review. No?

**The Chairman:** This is a request for an informal meeting. I myself share your view. I would rather wait until we know how we are proceeding and what we are doing before we have informal or formal meetings.

**Mrs. Finestone:** What does informal meeting mean, Mr. Chairman?

**The Chairman:** They want to lobby us.

**Mr. Pennock:** Boy, if we open the door to one, it is going to be a floodgate.

**The Chairman:** I take it we are going to decline the meeting and invite them to appear when it is appropriate to invite them to appear.

Thank you.

The meeting is adjourned.

Tuesday, October 28, 1986

• 1537

**Le président:** À l'ordre, s'il vous plaît!

When we last met, last Tuesday, we had before us the issue of the vice-presidency of the committee, and at that time, as

*[Traduction]*

renvoyé au Comité. Pourquoi ne pas prendre immédiatement les dispositions voulues, puisque nous semblons tous vouloir convoquer M. Juneau? Il nous faut d'autre part nous assurer que Clarkson Gordon a reçu le mandat voulu pour examiner le problème. Nous devons donc certainement les interroger après avoir entendu la version de M. Juneau, mais je crois que nous pourrions leur lancer notre invitation en même temps qu'à M. Juneau.

**Le président:** Il est certain que nous voulons les entendre. La question est de savoir si nous voulons passer à cela avant le rapport sur les musées, avant Caplan-Sauvageau. Nous ne disposons que d'un certain temps. Nous ne pouvons pas tout étudier, et il est certain qu'il s'agit là pour le Comité d'un problème important. Ne serait-il toutefois pas bon que nous nous donnions le temps de réfléchir jusqu'à mardi et que nous décidions à cette réunion de la priorité que nous voulons donner au rapport annuel de Radio-Canada dans notre programme?

Est-ce d'accord?

**Des voix:** D'accord.

**M. Pennock:** Je me résigne.

**Le président:** Y a-t-il d'autres questions à discuter?

On m'informe qu'une lettre demande que nous tenions une réunion sans caractère officiel avec les membres du Sous-comité de l'impôt de la Conférence canadienne des arts, le jeudi 30 octobre, ou le vendredi 31 octobre.

**Mme McDonald:** C'est certainement un sujet que nous examinerons. N'est-ce pas?

**Le président:** On demande là une réunion non officielle. Je suis d'accord avec vous; je préférerais attendre que nous sachions ce que nous allons faire et comment nous allons procéder, avant de prévoir des réunions à caractère officiel ou non.

**Mme Finestone:** Que signifie une réunion sans caractère officiel, monsieur le président?

**Le président:** Ce groupe veut exercer des pressions sur nous.

**M. Pennock:** Oh! Si nous acceptons cela pour un groupe, nous allons être inondés de demandes.

**Le président:** Je conclus de vos propos que nous allons refuser cette réunion et les inviter à comparaître à un moment approprié.

Merci.

La séance est levée.

Le mardi 28 octobre 1986

**The Chairman:** Order please.

La dernière fois que nous nous sommes réunis, c'est-à-dire mardi dernier, nous avons été saisis de l'élection d'un vice-

## [Text]

you will recall, we had a tie vote between two candidates for that position. Since then the clerk has received a letter from Madam Jacques. I will read it into the record:

**Cher monsieur Lavoie,**

Je désire vous aviser par la présente que je ne suis pas intéressée à être membre du Comité permanent sur les communications et la culture.

Pour votre information, j'ai discuté avec M. Scott Fennell et celui-ci est au courant de la situation.

Veuillez croire, monsieur Lavoie, en l'assurance de mes distingués sentiments.

Carole Jacques, députée de Montréal—Mercier.

It is my understanding that the vacating of the committee by Madam Jacques will be precipitated in the event that she would neglect to supply names of her alternate or substitute members by the deadline, which is today. So it is in order for us to proceed with the election of a vice-chairperson, and I am prepared to receive motions for the position of vice-chairperson.

**Mr. Caldwell.**

**Mr. Caldwell:** Thank you, Mr. Chairman. I would like to put forward the name of Mr. Robert Pennock.

**The Chairman:** Mr. Scowen.

**Mr. Scowen:** I would like to make a motion that nominations cease.

**Some hon. members:** Agreed.

**The Chairman:** The motion before the committee is the nomination of Mr. Pennock.

Motion agreed to

**The Chairman:** I congratulate Mr. Pennock and declare him the duly elected vice-chairperson of this committee.

• 1540

Now then, we come to the question of the Order in Council appointments. I believe the clerk has distributed to the members of the committee the Order in Council appointments tabled in the House on Thursday, October 16, and I believe the committee has up to Thursday, December 4, to review any of those appointments.

As discussed in committee last Tuesday, there was the question of calling these nominees to the committee, and in discussion with Ms McDonald, we also undertook to bring forward, under Standing Order 96, any other nominations the committee desired to have brought forward, even though those nominations might have lapsed under another Standing Order by virtue of prorogation.

Now, members should have received these information sheets. I would like to know whether the committee wishes to call any of those nominees, including the two we were to have considered earlier. Mrs. Finestone.

## [Translation]

président, et vous vous rappellerez sans doute que les deux candidats à ce poste avaient obtenu le même nombre de voix. Depuis lors cependant, le greffier a reçu une lettre de M<sup>me</sup> Jacques dont je vous fais lecture à l'instant:

**Dear Mr. Lavoie,**

This is to notify you that I am not interested in becoming a member of the Standing Committee on Communications and Culture.

For your information, I have discussed the matter with Mr. Scott Fennell, he is therefore aware of the situation.

Yours truly

Carole Jacques, Member for Montreal—Mercier.

Je crois savoir que si M<sup>me</sup> Jacques ne nous propose pas de noms de substitut d'ici la fin de la journée, son désistement du comité sera confirmé. Nous allons donc passer maintenant à l'élection d'un vice-président, et je suis donc disposé à recevoir des motions à cette fin.

**Monsieur Caldwell.**

**M. Caldwell:** Merci, monsieur le président. J'aimerais proposer la candidature de M. Robert Pennock.

**Le président:** Monsieur Scowen.

**M. Scowen:** J'aimerais proposer de mettre fin aux candidatures.

**Des voix:** D'accord.

**Le président:** Le Comité est donc saisi de la candidature de M. Pennock.

La motion est adoptée

**Le président:** Je félicite M. Pennock et le déclare dûment élu vice-président du Comité.

Passons maintenant à la question des nominations par décret. Le greffier vous a sans doute distribué la liste des nominations par décret déposée à la Chambre le jeudi, 16 octobre, et je crois que notre Comité dispose de jusqu'au jeudi, 4 décembre, pour la revoir.

Lorsque nous avons abordé le sujet lors de notre réunion de mardi dernier, il a été question de faire témoigner ces personnes nommées, et après discussion avec M<sup>me</sup> McDonald, nous avons décidé, en vertu du Règlement 96, de faire témoigner toute autre personne nommée par décret que nous voudrions entendre, même dans les cas où ces nominations seraient peut-être arrivées à échéance en vertu d'un autre règlement en raison de l'ajournement.

Vous aurez probablement reçu les feuilles de renseignements à ce sujet. J'aimerais donc savoir si vous tenez à faire témoigner certaines de ces personnes, y compris les deux dont nous avons déjà parlé. Madame Finestone.



[Texte]

**Mrs. Finestone:** Mr. Chairman, I did receive them in my office, and I must admit I have not gone through all of them. But of those I have gone through, there is one I would like to call, and that is Mr. Michael Kenneth Power, who has been appointed to the board of directors of the CBC. I think the CBC needs the strongest and most competent members of the board at this point, and I would like to see what this Mr. Power, other than his connection with the Progressive Conservative Party, has to add to the strength that will be needed and the guidance and counsel that is required. So yes, I would like to see Mr. Power.

**The Chairman:** Do any other members wish to call any of the other nominees before this committee?

**Mrs. Finestone:** There is one other. Mr. Chairman, regarding Mr. Jean-Claude Delorme's nomination, that would be a reappointment to the Teleglobe board, would it?

**The Chairman:** Yes, for a term of six months.

**Mrs. Finestone:** Is it in the normal practice that one reappoints for a matter of only six months, or is that because they have already determined that they are going to sell Teleglobe?

**The Chairman:** I do not think we can come to any conclusions of that nature, Mrs. Finestone.

**Mrs. Finestone:** Then let us call Mr. Delorme.

**The Chairman:** You wish to have Mr. Delorme called as well, for a six-month appointment.

**Mrs. Finestone:** For a six-month appointment. I would like to know why he is not good enough to stay there forever.

**The Chairman:** It might be a very short answer. It might be that he has chosen to be there for just six months. I am not certain it will be possible, although we will make every effort to have him come before this committee before his appointment is over, which would be on January 29, 1987. His appointment was effective July 29, 1986.

**Mrs. Finestone:** Fine. I would still ask that he be called, please.

**The Chairman:** Fine. The clerk will make the arrangements for the calling of Mr. Power and Mr. Delorme. I will proceed to set the dates for those meetings if the committee has no objection to my doing so. Very well.

Now, members of the committee, we have before us next the question of the work plan, and we have an option of going in camera to discuss that. That is not obligatory upon us. What is the preference of the committee? Shall we proceed in open session? Mrs. Finestone, do you have a problem with proceeding?

**Mrs. Finestone:** I have no objection to whatever way the—

**The Chairman:** Other members? Then we will proceed in open session.

[Traduction]

**Mme Finestone:** Monsieur le président, j'ai effectivement reçu les renseignements à mon bureau mais je dois avouer ne pas avoir eu le temps de les lire au complet. Cependant, j'aimerais faire témoigner au moins l'une de ces personnes nommées, il s'agit de M. Michael Kenneth Power, qui a été nommé au conseil d'administration de Radio-Canada. À mon avis, en ce moment, la Société Radio-Canada doit pouvoir compter sur un conseil d'administration le plus compétent et le plus fort possible, et j'aimerais donc savoir ce que ce M. Power a à offrir à part ses liens avec le Parti progressiste-conservateur pour prêter main-forte à cet organisme et l'éclairer. J'aimerais donc que M. Power soit invité à venir témoigner.

**Le président:** Y a-t-il quelqu'un d'autre qui veuille faire témoigner d'autres personnes nommées par décret?

**Mme Finestone:** Il y en a une autre. Monsieur le président, dans le cas de M. Jean-Claude Delorme, est-ce qu'on ne renouvelle pas sa nomination au conseil d'administration de Téléglobe?

**Le président:** Oui, pour six mois.

**Mme Finestone:** Est-il de règle de nommer quelqu'un pour seulement six mois, ou a-t-on procédé ainsi parce qu'on est déjà décidé à vendre Téléglobe?

**Le président:** Je ne crois pas que nous puissions arriver à de telles conclusions, madame Finestone.

**Mme Finestone:** En ce cas, faisons témoigner M. Delorme.

**Le président:** Vous tenez à faire témoigner M. Delorme, au sujet d'une nomination de six mois?

**Mme Finestone:** Oui, d'une nomination de six mois. J'aimerais en effet savoir pourquoi on ne le considère suffisamment compétent pour être nommé en permanence.

**Le président:** Brièvement, c'est peut-être parce que c'est ce qu'il a demandé. Quoi qu'il en soit, et bien que je ne sois pas sûr que cela soit possible, nous allons faire tout en notre pouvoir pour faire venir témoigner M. Delorme devant notre Comité avant l'échéance de son mandat, soit le 29 janvier 1987. Il a été nommé le 29 juillet 1986.

**Mme Finestone:** Bien, mais je demanderai quand même qu'on le fasse témoigner.

**Le président:** Très bien. Le greffier prendra donc les dispositions nécessaires pour faire venir M. Power et M. Delorme. Si le Comité n'y voit pas d'objections, je fixerai moi-même les dates de ces deux audiences. Très bien.

Maintenant, nous allons passer à la question de notre calendrier de travail, et à ce sujet, nous pouvons en discuter à huis clos, si vous le voulez. Cela n'est pas obligatoire, mais si vous le préférez, nous le pouvons. Aimez-vous au contraire que nous poursuivions en séance ouverte? Madame Finestone, est-ce que cela vous fait problème?

**Mme Finestone:** Je n'ai aucune objection à l'une ou l'autre des façons de procéder...

**Le président:** Les autres membres ont-ils quelque chose à dire? Dans ce cas, nous allons poursuivre en séance ouverte.

[Text]

• 1545

At the meeting of June 26 the committee decided to begin this fall a study of the various cultural activities of Canada, taking into account the various task force reports which had been commissioned. Those reports are all now available.

As we agreed last Tuesday, the committee is now meeting to prioritize its tasks. The clerk has circulated a proposed work plan, along with a background paper on that matter, and I hope that members have had an opportunity to at least look it over if not study it. It is three pages in length and has a proposed time schedule and some proposals as to the number of sessions that each event might involve.

The first of those is an appearance by the Minister of Communications. The second is an appearance by the president of the CBC, followed by the museums issue. Then another issue which I would like to come back to a discussion of, whether tax policy in funding of the arts ought to gain precedence over consideration of the Sauvageau-Caplan task force on broadcasting and other issues related to broadcasting. And then, in sequence: performing arts, film and video, visual arts, publishing and writing.

Now, to come back to the issue of tax policy in funding of the arts, in the spirit of diligent urgency, which was the spirit of our last meeting, I place before you for consideration the thought that we might wish to either give precedence to the item on tax policy in funding of the arts over the broadcasting issue or, as an alternative, strike a special subcommittee to deal with the question of tax policy in funding of the arts. The reason for that proposal is that there remains a hope that whatever recommendations this committee might make could be embodied in the next budget which we would expect to be brought down by the Minister of Finance some time in February of 1987. So if we keep our eye on that fervent target, on that fond target, then we might be able to make a decision as to how we would proceed.

Just to recap, the alternatives proposed would be (a) to have tax policy in funding of the arts become item 4 on our work plan agenda or, alternatively, that we strike a special subcommittee to deal with those issues. May I have the views of the committee?

Mrs. Finestone.

**Mrs. Finestone:** Mr. Chairman, in light of the fact that I will probably have to leave you as soon as the last of the few speakers on the farm bill finish, I certainly am not interested in any additional subcommittees and I would have to be present, so I would prefer that we not deal with it in a subcommittee. That is number one.

Frankly, when it comes to tax policy in funding of the arts, that is pretty well fundamental to our knowledge and our procedure in either communications or culture. I mean, if you do not have the talent to produce what you want, regardless of what the screen is, whether it is television, radio, or the movie theatres, then you are not doing very much in terms of

[Translation]

A sa réunion du 26 juin dernier, le Comité a décidé d'entreprendre cet automne, une étude des différentes activités culturelles au Canada en tenant compte d'un certain nombre de rapports qui sont maintenant disponibles.

Tel que convenu mardi dernier, le Comité se réunit aujourd'hui pour établir un certain ordre de priorité en ce qui a trait à ses activités futures. Le greffier a distribué un calendrier de travail ainsi qu'un document relatif à la même question, et j'espère que les membres auront eu l'occasion de le parcourir sinon de l'étudier. Il compte trois pages, un calendrier ainsi que certaines propositions concernant le nombre de séances correspondant à chaque sujet abordé.

En premier lieu figure la venue du ministre des Communications. On prévoit ensuite le témoignage du président de la Société Radio-Canada puis l'étude de la question des musées. Après cela, j'aimerais que nous étudions de nouveau la question à savoir si la politique fiscale dans le domaine du financement des arts doit avoir préséance sur le contenu du Rapport Sauvageau-Caplan sur la radiodiffusion et les autres questions liées à la radio et à la télédiffusion. Enfin, viennent en succession les arts d'interprétation, le film et le vidéo, les arts visuels, l'édition et la profession d'écrivain.

Pour revenir à la question de la politique fiscale en matière de financement des arts, compte tenu de l'urgence de la situation, telle que nous l'avons reconnue lors de notre dernière réunion, j'ai songé que nous voudrions peut-être aborder d'abord la politique fiscale comme moyen de financement des activités artistiques plutôt que la question de la radio et de la télédiffusion ou, si vous le voulez à la place, créer un sous-comité spécial chargé d'étudier cette question de la politique fiscale liée au financement des arts. La raison pour laquelle je propose cela est qu'il serait probablement possible d'intégrer les recommandations que nous pourrions faire à ce sujet au prochain budget, qui sera probablement présenté par le ministre des Finances à un moment ou l'autre en février 1987. En conséquence, nous pourrions peut-être prendre une décision en tenant compte de cet objectif très louable.

Pour résumer, il est proposé de faire figurer l'étude de la politique fiscale en matière de financement des arts en quatrième lieu de notre calendrier de travail ou de créer un sous-comité spécial chargé d'étudier la question. Puis-je savoir ce que vous en pensez?

Madame Finestone.

**Mme Finestone:** Monsieur le président, étant donné que je devrai probablement vous quitter aussitôt que les derniers intervenants intéressés au projet de loi agricole auront terminé, je ne suis certainement pas favorable à la création de sous-comités, car je devrais assister à leurs séances. Voilà pour commencer.

Par ailleurs, franchement, la politique fiscale en matière de financement des arts est d'une importance fondamentale par rapport à notre double mandat relatif aux communications et à la culture. J'entends par là que si l'artiste manque de talent, quel que soit son médium, le cinéma, la télévision, la radio ou autre chose, alors il ne fait pas grand-chose pour améliorer la



*[Texte]*

promoting the general cultural content for Canadians. So I would think that is rather a key matter and I would like to see that dealt with in committee. We are a small committee.

**The Chairman:** Mr. Caldwell.

**Mr. Caldwell:** If I might possibly read between the lines as to some of the thinking that might have gone into this, I do not think there are too many of us on this particular committee who are experts in the tax field. I, for one, am not familiar, and Mrs. Finestone says she is not. I do not know whether the others are or not.

I would feel somewhat a little uncomfortable dealing with tax matters in this committee. I think possibly if the Communications and Culture Committee are going to be dealing with tax matters it might be appropriate to substitute some of the members on this committee with members who are more familiar with the tax system.

• 1550

That is not to say they should all be tax experts and no committee members. We did this at another committee I was on, when we dealt with the capital gains for agriculture. Some of us went onto the Finance committee—it was the very opposite situation there—to make sure the views of agriculture were known to the Finance committee.

So I might make a recommendation, Mr. Chairman, that possibly if we are going to deal with that we ask for one or two members from the Finance committee to join us on those occasions, and two of us might step back or not participate as full members. Or we go the subcommittee route.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Caldwell. I am reminded that if the mechanism you advocate were implemented, those alternate members would not have voting authority on this committee. They of course could make a contribution; but ultimately you would have to come back and cast a vote, perhaps based on what they had been able to ferret out on your behalf.

**Mr. Pennock:** Just a clarification of that little point. If that person were on the members' alternates list, then would they not have voting privileges if they sat in on the meeting?

**The Chairman:** Correct. They would.

**Mr. Pennock:** I do not want to see another breakdown of a subcommittee, necessarily, but I do agree with Jim. All I know about taxes is I pay what they ask me for. However, I feel this is not something that can be left strictly to financial people, because we are dealing with the arts, and we who are interested in that field have to be there to help pursue that aspect and take it away from a purely dollars-and-cents point of view.

*[Traduction]*

culture des Canadiens. La question me paraît donc fondamentale et j'aimerais qu'on en discute en Comité plénier. Rappelons-nous que notre Comité est petit.

**Le président:** Monsieur Caldwell.

**M. Caldwell:** Si on me permet d'extrapoler quelque peu à partir de ce texte, je crois que peu d'entre nous sont des spécialistes du domaine fiscal. Je ne le suis pas pour ma part, et M<sup>me</sup> Finestone me fait signe qu'elle non plus ne l'est pas. J'ignore cependant si les autres le sont.

Quoi qu'il en soit, je ne me sentirais pas tout à fait à l'aise de devoir me saisir de questions fiscales au sien de notre Comité. Compte tenu de cela et du fait que nous devons étudier ces questions liées à l'impôt, il conviendrait peut-être alors de remplacer certains députés par des gens qui connaissent davantage notre régime fiscal.

Cela ne signifie pas qu'il ne devrait y avoir que des spécialistes de la fiscalité et aucun des membres de notre Comité, mais nous avons déjà procédé de cette manière dans un autre comité, où nous étions chargés d'étudier les gains en capitaux dans le domaine agricole. La situation était alors inversée; certains des membres du Comité de l'agriculture ont siégé au sein du Comité des finances afin de s'assurer que les membres du Comité des finances étaient au courant des idées des gens de l'agriculture.

Je recommanderai donc, monsieur le président, que si nous devons nous saisir d'une telle question, nous demandions à un ou deux membres du Comité des finances de se joindre à nous à cette fin et qu'un ou deux de nos membres ne participent pas à nos travaux à plein temps. Nous pouvons aussi créer un sous-comité.

**Le président:** Merci, monsieur Caldwell. On me rappelle que si le mécanisme que vous préconisez était adopté, les membres substitués ne pourraient pas voter au sein de notre Comité. Bien entendu, ils pourraient participer à tous ses autres travaux, mais en fin de compte, il faudrait que les membres en bonne et due forme reviennent à chaque fois qu'il y a mise aux voix en tenant peut-être compte de ce que les membres substitués auraient proposé à leur place.

**M. Pennock:** J'aimerais un éclaircissement à ce sujet. Quelqu'un figurant sur la liste des substitués, n'aurait-il pas le droit de voter lors des séances auxquelles il participe?

**Le président:** C'est exact. Il aurait ce droit.

**M. Pennock:** Pour ma part, je ne tiens pas nécessairement à ce qu'on scinde notre Comité pour créer un sous-comité, mais je suis d'accord avec Jim. Tout ce que je connais au sujet du régime fiscal, c'est que je paie mes impôts au moment où on me le demande. Malgré tout cependant, au sujet de cette question, j'estime qu'on ne peut s'en remettre uniquement à des spécialistes en matière financière car nous sommes chargés d'étudier la situation des arts, et ce sont ceux qui s'intéressent aux arts qui doivent être ici afin qu'on ne s'en tienne pas à une perspective uniquement pécuniaire. Nous devons donc être ici.

## [Text]

**The Chairman:** I believe I am hearing a consensus in favour of the course of maintaining this committee as the body that would study those reports, but the mechanism of using alternates who might have some expertise in the taxation field might be chosen by various members of the committee.

**Mrs. Finestone:** I would tend to look at what both Mr. Caldwell and Mr. Pennock have said as important considerations. To that effect, I would like to be able to feel we could have an enlarged committee at which each of our parties has tax experts, and we would invite them to attend that meeting and then we would consult with them afterwards if we need further direction. I think it is important. We have to be able to understand the tax policy so the people who are the artists understand the tax policy. So I do not understand why it would be necessary to bring in only the tax experts. I would like to sit with my colleague who is the tax expert and then feel comfortable to have explained what I may not understand. But it has to be understandable to the general population, who are artists; who are not necessarily accountants or specialists in the field of tax policy.

**The Chairman:** As I understand it, we have the authority, as a committee, to redefine ourselves in certain ways. If you will permit your chairman to do this, I will investigate the possibility of having the committee augmented by one member per party so we could achieve that, for the purposes of studying this item on tax policy and funding of the arts.

**Mrs. Finestone:** That is excellent.

**The Chairman:** If that is how we would proceed, then obviously we would wish to move that item to item 4, ahead of the consideration of broadcasting. It could be set aside as an item for consideration by the committee if we chose to strike a subcommittee.

**Mrs. Finestone:** Where you have this number "five" on the side, you are referring therefore to five separate sessions. Is that correct?

**The Chairman:** That is the next item to be examined, yes.

**Mrs. Finestone:** I just want to examine that in the light of point 4 and the recommendation you have made. If I am to approach one of the tax experts in my party to accompany me or to participate in this part of the session, the commitment would be for the five sessions. Is that correct; or how do you see that?

• 1555

**The Chairman:** However you might choose to do it. A maximum of five sessions—if you wanted to have your tax expert at them all, yes that would be the commitment. But these are proposals. It is entirely up to the committee to determine how many sessions would be required for each subject. Essentially, those numbers on the right-hand column are for discussion purposes.

**Mrs. Finestone:** I therefore assume they are guidelines; they are not definite—

**The Chairman:** They are exactly that.

## [Translation]

**Le président:** À en juger d'après vos interventions, je crois que vous préférez que ce soit le Comité plénier qui étudie ces rapports mais vous aimeriez choisir des membres substitués parmi les gens qui ont certaines connaissances du régime fiscal afin que leur participation à nos travaux nous fournisse quelque lumière supplémentaire.

**Mme Finestone:** Ce que M. Caldwell et M. Pennock viennent de dire me paraît important. Compte tenu de cela, j'aimerais que nous élargissions notre Comité de telle sorte que chacun de nos partis puisse compter des spécialistes en matière fiscale, que nous inviterions à assister à nos réunions portant sur la fiscalité et que nous consulterions ensuite le cas échéant. Cela me paraît important. Nous devons comprendre le régime fiscal pour que les artistes aussi le comprennent. En ce cas, je ne vois pas pourquoi nous devrions faire participer uniquement des spécialistes en fiscalité. J'aimerais siéger avec mon collègue spécialiste puis me sentir à l'aise de me faire expliquer ce que je ne comprends peut-être pas. Cependant, il faut que les mêmes notions soient comprises de la population et des artistes; or ces derniers ne sont pas nécessairement des comptables ni des spécialistes du régime fiscal.

**Le président:** Si j'ai bien compris, en tant que Comité, nous avons tout le loisir nécessaire pour modifier certains aspects de notre mandat. En conséquence, si vous me le permettez, j'étudierai la possibilité d'augmenter notre Comité d'un membre par parti aux fins de l'étude du régime fiscal et du financement des activités artistiques.

**Mme Finestone:** C'est une excellente proposition.

**Le président:** Si vous êtes d'accord, alors il faudra faire figurer cette question au numéro 4, c'est-à-dire avant l'étude de la radiotélédiffusion. Cependant, je le répète, nous pouvons aussi créer un sous-comité chargé d'étudier la question.

**Mme Finestone:** La colonne de droite où figure un «cinq», signifie qu'on veut tenir cinq séances, c'est bien cela?

**Le président:** Oui, et c'est la prochaine question à aborder.

**Mme Finestone:** J'aimerais m'arrêter à cela à la lumière du point 4 et de la recommandation que vous venez de faire. Si je demande à un de ces spécialistes en matière fiscale de participer à nos travaux portant sur cette question, ce sera donc pour cinq séances, c'est bien cela?

**Le président:** Ce sera à votre choix, mais effectivement pour un maximum de cinq séances. Il ne s'agit toutefois que de proposition. C'est à vous qu'il en revient de fixer le nombre de séances qui vous paraissent nécessaires à l'étude de chaque sujet. Les chiffres de la colonne de droite sont là aux fins de la discussion.

**Mme Finestone:** Je suppose donc qu'ils doivent nous orienter mais qui ne sont pas définitifs...

**Le président:** C'est tout à fait cela.



**[Texte]**

**Mrs. Finestone:** And the decisions will also be within the realm of guideline; you cannot preassume every aspect of what might occur. In other words, if we say 30, as you said somewhere here, and it turns out we only need 24, or we need to go to 33, we are not frozen in stone because we said yes it sounded great at 30.

**The Chairman:** No. As I understand the powers of the committee, we are masters and mistresses of our own fortunes.

However, I do want to clarify one point before we get to the discussion of the number of sessions required for each of the items, and that is that it is not proposed that we necessarily delay beginning consideration of the museums issue until we have heard from the Minister of Communications and the President of the CBC. I think the clerk has already made some inquiries as to the availability of those two individuals. I do not think we have anything absolutely definitive yet. But if it is possible to hear the Minister of Communications and the CBC president first, then of course I suggest we strive to do so. Failing that, we would hear them at their earliest availability.

Now, is there a discussion on the proposed guidelines on numbers of sessions? Some of these proposals are arbitrary, and, as Mrs. Finestone suggests, they are certainly subject to amendment.

Mr. Pennock.

**Mr. Pennock:** May I first of all refer to number 2, the CBC president. In the past, I, as well as other members of this committee, have been frustrated in not having had an opportunity to properly pursue questioning Mr. Juneau before we ran out of time; and I think each time it has been two sessions. Because he undoubtedly has a very busy time schedule, I feel we should perhaps ask him initially to prepare himself for more than just two interviews so we do not find we are not able to accomplish it and then have six-months elapse before we are able to get him back.

Related to that same topic, Mr. Chairman, I would like the following people called before the committee. I would like Mr. Steve Cotsman. Although he may appear with Mr. Juneau, I would like him to appear separately.

**Mrs. Finestone:** Who is he?

**Mr. Pennock:** He is the present Vice-President, Finance, of the CBC.

I would like Mr. Ronald Fournier called before the committee. He is the former vice-president, and is currently, I understand, with Saint John Shipbuilding. As well, I would like called on this same topic Mr. H. Marcel Caron, who is with Clarkson Gordon and, I believe, is more or less spearheading the task force assigned by the CBC to look into this matter of the missing \$57 million. I would like him called, principally to fully understand the mandate he has been given

**[Traduction]**

**Mme Finestone:** Et les décisions aussi peuvent faire l'objet de modifications car on ne peut savoir d'avance tout ce qui peut se produire. Autrement dit, si nous prévoyons 30 séances comme vous le précisez quelque part ici, et que nous n'en avons besoin que de 24, ou au contraire nous avons besoin d'en tenir 33, nous ne serons pas nécessairement tenus de respecter le nombre de 30 simplement parce que nous avons l'impression que cela suffisait.

**Le président:** Non. Si j'ai bien compris les pouvoirs dont dispose le Comité, nous sommes nos propres maîtres.

Cela dit, je tiens à tirer quelque chose au clair avant que nous ne discutons justement du nombre de séances nécessaires pour l'étude de chacun des sujets, à savoir qu'il n'est pas nécessaire d'attendre que le ministre des Communications et le président de Radio-Canada n'aient témoigné pour entendre l'étude des Musées. Je crois d'ailleurs que le greffier s'est déjà renseigné sur les dates auxquelles ces deux personnes seraient disponibles. Bien que nous n'ayons encore rien reçu de définitif, il est possible que le ministre des Communications et le président de la Société Radio-Canada témoignent en premier, auquel cas je propose que nous nous en tenions à cela. Si toutefois ce n'était pas possible, nous les accueillerons le plus tôt possible.

Maintenant, pouvons-nous passer à la discussion des directives sur le nombre de séances? Certains des chiffres avancés sont arbitraires et ainsi que l'a dit M<sup>me</sup> Finestone, ils peuvent certainement être modifiés.

Monsieur Pennock.

**M. Pennock:** J'aimerais d'abord parler de l'article 2 au calendrier, c'est-à-dire la venue du président de la Société Radio-Canada. Par le passé, moi-même et d'autres membres du Comité avons été assez contrariés de ne pouvoir interroger M. Juneau aussi longtemps que nous le voulions faute de temps; et je crois qu'à chaque fois il s'agissait de deux séances. Etant donné que son propre horaire est très chargé, je crois qu'il faudrait le prévenir qu'il devra témoigner plus de deux fois afin d'éviter qu'on attende encore six mois pour qu'il revienne.

Toujours sur le même sujet, monsieur le président, j'aimerais que les personnes suivantes soient appelées à témoigner. Il s'agit d'abord de M. Steve Cotsman. Bien qu'il puisse témoigner en même temps que M. Juneau, j'aimerais aussi qu'il le fasse séparément.

**Mme Finestone:** Qui est-il?

**M. Pennock:** Il est le vice-président aux finances de la Société Radio-Canada.

J'aimerais aussi que M. Ronald Fournier soit appelé à témoigner devant le Comité. Il s'agit de l'ancien vice-président, et à l'heure actuelle je crois qu'il travaille pour les chantiers navals *St John Shipbuilding*. Enfin, toujours sur le même sujet, j'aimerais qu'on invite M. H. Marcel Caron de la Société Clarkson Gordon car c'est à lui que Radio-Canada a confié la direction d'un groupe de travail chargé d'étudier les 57 millions de dollars manquants. J'aimerais donc qu'il vienne ici afin que nous ayons une idée claire de son mandat et que nous

[Text]

by the CBC; in order that this committee can assure ourselves that the mandate is broad enough to look into their problems.

**The Chairman:** Are there any further comments concerning the proposed work plan?

**Mrs. Finestone:** Do we have that mandate when he is working for another corporation?

**The Chairman:** I believe we have that authority.

**Mr. Pennock:** I have made inquiries to that effect and have been assured the committee has the full power to call anyone they wish.

**Mrs. Finestone:** I think Mr. Pennock is correct, we did have a degree of frustration in the presentation by the CBC. When we schedule, may I suggest that we schedule a morning, afternoon, and evening session on one day so we can have the full day with all the complementary people who come here.

• 1600

We are in a position at least to know that we have it running from 10 a.m. until 10 p.m. with the luncheon and Question Period breaks. So, if I understood you, that in itself is a three-session period.

**The Chairman:** Correct.

**Ms McDonald:** To cover how much?

**Mrs. Finestone:** Do whatever you want to do.

**The Chairman:** The items proposed here, Ms McDonald, are as outlined and they focus on the financial aspects, but there is a suggestion as well that there may be other overtones to it. Of course we would be calling Mr. Juneau and his officials back later in the course of our review of broadcasting policy. It is not the last we would see of him in that context.

Mr. Caldwell.

**Mr. Caldwell:** For clarification, am I to assume from Mr. Pennock's comments that the appearance by Mr. Juneau and the others mentioned by Mr. Pennock will deal fundamentally with the \$57 million rather than the overall annual report of the CBC?

**The Chairman:** I think we are focusing on the annual report and the issues that arise from it. It seems that those are some of the most newsworthy issues at the moment and that is why they have been highlighted.

**Mr. Caldwell:** But I think for clarification purposes we should point out that the president of the CBC appears before this committee at this time of year anyhow. This is not a special consideration.

**The Chairman:** Of course.

**Mr. Caldwell:** Now that we are in open session, that this is not a situation where we are calling him in because of the so-called financial situation.

**The Chairman:** Only as it is contained in the annual report.

[Translation]

voyions bien si ce mandat est assez vaste pour englober l'étude de leurs problèmes.

**Le président:** Y a-t-il d'autres remarques au sujet du calendrier de travail?

**Mme Finestone:** Est-ce qu'on peut avoir un tel mandat lorsqu'il travaille pour une autre société?

**Le président:** Je crois que oui.

**M. Pennock:** Je me suis renseigné à ce sujet et on m'a assuré que le Comité a tout le loisir de faire témoigner qui il veut.

**Mme Finestone:** Je crois que M. Pennock a raison, nous avons été assez contrariés par les témoignages trop brefs de la Société Radio-Canada. Je propose donc qu'à la date fixée nous tenions des séances le matin, l'après-midi et le soir afin que nous puissions consacrer toute la journée à ce sujet et que toutes les personnes dont nous avons besoin soient ici.

Nous savons au moins cela que c'est de 10 heures du matin à 10 heures du soir, avec deux interruptions, une pour le déjeuner, l'autre pour la période des questions. Autrement dit, si j'ai bien compris, trois périodes.

**Le président:** Exact.

**Mme McDonald:** Pour couvrir quel terrain?

**M. Finestone:** Tout ce que vous voudrez faire.

**Le président:** Madame McDonald, les points dont vous avez la liste portent sur les aspects financiers, mais on pourrait également s'intéresser à d'autres aspects. Bien sûr, nous pourrions demander à M. Juneau et à ses collègues de revenir plus tard lorsque nous étudierons la politique de la radiodiffusion. Ce n'est pas la dernière fois que nous aurons l'occasion de discuter avec lui dans ce contexte.

Monsieur Caldwell.

**M. Caldwell:** D'après ce que M. Pennock vient de dire, M. Juneau et les autres dont il a parlé discuteront principalement des 57 millions et non pas du rapport annuel général de Radio-Canada, n'est-ce pas?

**Le président:** Je pense que nous insistons surtout sur le rapport annuel et les sujets qui en découlent. Ce sont les développements les plus intéressants à l'heure actuelle et c'est la raison pour laquelle on les a soulignés.

**M. Caldwell:** Mais nous devons bien préciser que le président de Radio-Canada comparaît d'habitude devant ce Comité à cette saison. Ce n'est pas quelque chose de spécial.

**Le président:** Bien sûr.

**M. Caldwell:** Autrement dit, profitons de cette séance publique pour observer que si nous le convoquons, ce n'est pas à cause de la soi-disant situation financière.

**Le président:** Oui, mais dans la mesure où il en est question dans le rapport annuel.



*[Texte]*

So it is agreed that we would have three sessions. Mrs. Finestone has suggested that we might make it a marathon. It gives the CBC the opportunity to operate a taxi squad and we would be here ourselves, but maybe that is the way to tackle it.

Mr. Pennock.

**Mr. Pennock:** I kind of agree with Sheila. The only thing is that I would appreciate the reserve of a fourth session split from that so perhaps we can go away . . . I would be willing for two and two. That would give us an opportunity, from what we find out maybe in the one session, better to prepare ourselves for the second session of two. So if you are in agreement with that . . .

**The Chairman:** Two and two.

**Mr. Caldwell:** I think we should keep in mind, in order to accommodate the members of the CBC, that some of them will come from Toronto to this meeting. Maybe we could schedule it, if we are going to go into an extra day, the next morning rather than have them all come back on another day.

**The Chairman:** One way to handle it, Mr. Caldwell, might be to have Mr. Juneau say his piece initially, then to hear from the officials and former officials, perhaps in two sessions, and then to call Mr. Juneau back, because we would then have perhaps more detailed information upon which to base our questions to him.

**Mr. Caldwell:** I do not say that Mr. Juneau does not have things to do, but he is located in Ottawa and I think that would be easier. But I think when we are going to have the annual report from the CBC—and many of those vice-presidents, I understand, do work out of Toronto—to bring them back another time . . . Scheduling them so we can get them all at one time when they are here is what I am trying to accomplish.

**The Chairman:** Yes. We do not want to inconvenience them or unduly—

**Mr. Caldwell:** I just do not want to see any more money spent.

**The Chairman:** Exactly.

Ms McDonald.

**Ms McDonald:** I am just a bit concerned about how this fits in with our longer-term review of the Caplan-Sauvageau report. I think all of us would like to have representatives of the CBC before us for a longer period of time for questioning, but we certainly cannot spend all day on the missing money. It is not going to be fruitful. You can only ask the same question so many times, and I do not think any of us wants to waste time.

Also, I am a bit concerned about focusing on one annual report when we are really trying to open up the discussion more broadly.

**The Chairman:** Of course that opportunity will be there later in the context of Caplan-Sauvageau, which, as you realize, will be not far away.

*[Traduction]*

Nous sommes donc d'accord pour trois séances. M<sup>me</sup> Finestone a soulevé la possibilité d'organiser un marathon. Radio-Canada pourrait organiser des relais de taxis et, de notre part, nous serions là; c'est peut-être un bon moyen.

Monsieur Pennock.

**M. Pennock:** Je suis assez d'accord avec Sheila. Par contre, j'aimerais que nous prévoyions une quatrième période ce qui nous permettrait de les répartir deux par deux. De plus, après la première séance de deux périodes, nous aurions la possibilité de nous préparer pour la deuxième séance de deux périodes. Si vous êtes d'accord . . .

**Le président:** Deux et deux.

**M. Caldwell:** Il ne faut pas oublier que certains représentants de Radio-Canada viendront de Toronto pour assister à cette réunion. Si nous décidons de prévoir un jour supplémentaire, la matinée suivante conviendrait peut-être, ce qui leur éviterait de devoir revenir plus tard.

**Le président:** Monsieur Caldwell, nous pourrions peut-être demander à M. Juneau de faire son intervention au début, entendre ensuite les représentants officiels et les anciens représentants, peut-être en deux séances, puis convoquer à nouveau M. Juneau pour lui poser de nouvelles questions sur la base des informations plus détaillées recueillies dans l'intervalle.

**M. Caldwell:** Je ne prétends pas que M. Juneau n'a rien à faire, mais il se trouve ici à Ottawa, et ce serait plus facile. Cela dit, nous allons recevoir le rapport annuel de Radio-Canada, et beaucoup de vice-présidents travaillent à Toronto; en leur demandant de revenir une autre fois . . . Ce que j'essaie de faire, c'est de leur permettre de venir tous une seule fois.

**Le président:** Oui. Nous ne voulons pas les déranger inutilement ou . . .

**M. Caldwell:** Pour ma part, je ne tiens pas à ce qu'on dépense plus d'argent qu'il n'est nécessaire.

**Le président:** Exactement.

Madame McDonald.

**Mme McDonald:** Je me demande comment tout cela s'intègre dans notre étude à long terme du rapport Caplan-Sauvageau. Nous aimerions tous rencontrer les représentants de Radio-Canada le plus longtemps possible pour leur poser toutes les questions possibles, mais évidemment, nous ne pouvons pas consacrer toute la journée à l'argent manquant. Cela ne servira à rien. On ne peut poser la même question qu'un certain nombre de fois, et personne ici ne tient à perdre du temps.

Je pense aussi qu'il faudrait éviter de nous laisser renfermés dans le rapport annuel alors que nous voulons tous élargir la discussion.

**Le président:** Bien sûr, nous aurons cette possibilité plus tard quand nous étudierons le rapport Caplan-Sauvageau, ce qui ne tardera pas, comme vous le savez.

[Text]

• 1605

If we look at the calendar, we will be well into our work on Caplan-Sauvageau before the Christmas break, and the probability of having CBC representatives before us before the Christmas break is very, very high. I think that, within our sub-work plan, we would want to have that very high on our list of priorities. However, there seems to be among members a wish to delve into this annual report question at our earliest convenience. So be it.

**Mr. Caldwell:** Perhaps I may make a suggestion on number one, Mr. Chairman, when we have the Minister, that at this stage of the game we limit it to one session, with the option to call her back should we need her at a future time. I think one session would be enough for the first go-around, so she can outline basically what you have there, to outline the legislation she intends to bring forth during this session.

**The Chairman:** I am sure neither the Minister nor the committee would want it to be the last word.

**Mr. Caldwell:** Did I say the last word? I did not say the last word. Okay, the last word on legislation as to what she is going to bring in over the next session: I would like that to be the topic.

**The Chairman:** Right. Now, is there any further discussion on the proposed work plan we have before us? Is it agreed?

**Some hon. members:** Agreed.

**The Chairman:** Thank you.

**Mr. Caldwell:** How soon can we get the Minister, Mr. Chairman? Are we going to have a timetable on that?

**The Chairman:** I am advised by the clerk that the Minister has agreed to meet with us at her earliest availability. A translation of that is some time very soon after November 17.

**Mr. Caldwell:** Okay. We have a week off in there.

**The Chairman:** We are hoping it might even be that week, although we do not know for certain at this point.

Now then, we have the prioritization of the work plan. It is adopted, and we would proceed then to the questions of other business. Mr. Pennock.

**Mr. Pennock:** I was just wondering about number five. I know we discussed earlier how we would deal with this report, but I do not know if we concluded that. Because there are opportunities to sectionalize that and there are certain needs of legislation that would perhaps flow from it after our examination, has the committee given any further consideration to dealing with it in sections and providing reports rather than trying to deal with it in one marathon session, coming out with one large final report?

[Translation]

Si vous regardez le calendrier, vous constaterez que nous aurons déjà bien commencé l'étude du rapport Caplan-Sauvageau avant les vacances de Noël et il est tout à fait probable que nous aurons l'occasion de recevoir à nouveau les représentants de Radio-Canada avant les vacances de Noël. Cela devrait figurer très haut dans la liste des priorités de notre plan de travail. Toutefois, les membres du Comité semblent tenir à étudier le plus rapidement possible cette affaire du rapport annuel. Qu'il en soit ainsi.

**M. Caldwell:** Dans le premier cas, j'aurais une suggestion à faire, monsieur le président; quand nous recevrons le ministre, nous pourrions au départ nous en tenir à une seule séance en nous réservant la possibilité de la convoquer à nouveau le cas échéant. Je pense que pour un début une seule séance devrait suffire, cela lui permettra de passer en revue ce dont il est question, de nous parler d'une façon générale de la législation qu'elle a l'intention de déposer au cours de la session.

**Le président:** Je suis certain que ni le ministre ni le Comité ne tiennent à ce que ce soit le dernier mot.

**M. Caldwell:** Est-ce que j'ai parlé du dernier mot? Je n'ai pas parlé du dernier mot. D'accord, le dernier mot sur la législation, c'est-à-dire ce qu'elle a l'intention de proposer au cours de la prochaine session: j'aimerais bien que ce soit le sujet.

**Le président:** D'accord. Avez-vous quelque chose d'autre à ajouter sur le plan de travail que nous avons sous les yeux? Nous sommes d'accord?

**Des voix:** D'accord.

**Le président:** Merci.

**M. Caldwell:** Quand pouvons-nous faire venir le ministre, monsieur le président. Est-ce que nous pouvons fixer un calendrier?

**Le président:** Le greffier me dit que le ministre a accepté de nous rencontrer dès qu'elle sera disponible. Une fois traduit, cela signifie pas longtemps après le 17 novembre.

**M. Caldwell:** D'accord. Nous avons une semaine de congé quelque part vers cette date.

**Le président:** Nous espérons même que ce sera cette semaine-là, mais pour l'instant nous n'en sommes pas certains.

Passons maintenant aux priorités du plan de travail. Nous l'avons adopté, et nous devons passer aux autres questions. Monsieur Pennock.

**M. Pennock:** À propos du numéro 5, je sais que nous avons discuté tout à l'heure de la façon d'aborder ce rapport, mais je ne sais pas ce que nous avons conclu. En effet, il sera possible de diviser cette étude en plusieurs segments et il deviendra peut-être nécessaire de modifier la législation lorsque nous l'aurons étudiée. Est-ce que le Comité a envisagé de répartir cette étude en segments, de présenter plusieurs rapports au lieu d'essayer de tout régler en une seule séance marathon qui se conclurait par un grand rapport final?



*[Texte]*

**The Chairman:** Just as the task force itself had to segment its work, undoubtedly we will have to segment ours. It is proposed again as a guideline that we spend 30 sessions in doing that, and as we proceed closer to the detailed work on the work plan, then I think we can look at that segmentation.

I want to thank the staff of the Library of Parliament for the good work they have done in devising this proposed work plan, and of course, we will be counting on their assistance in that regard in the future.

Now, we come to the fifth item on our agenda, which is other business. We have a letter from the Chairman of the CRTC, Mr. Bureau, dated October 21, inviting the standing committee to an informal briefing at the commission in the near future. Now, this is in line with the suggestion made by Mrs. Finestone at our last meeting that we visit various agencies involved in the studies of the task forces.

Frankly, I did not envisage the CRTC as being among those agencies, but what is the wish of the committee? Ms McDonald.

• 1610

**Ms McDonald:** It is my view that we should not as a committee visit in any routine way the different agencies. I think it is perfectly proper, for members who wish to have a briefing session and visit the premises and so on, for those arrangements to be made. But quite frankly, we all are busy people. I have been in on these situations where the day comes to have the visit and there is one member available and it looks as if we are not doing our job at that point. It seems to me we may be taking on more . . . if crises come up in the House, we are not able to go ahead. It really should be left up to those who particularly want to do that.

In the case of the CRTC, that is slightly different, because we have been requested, in fact, to appear, and we have to say yes or no. I am rather open on that question. But I just do not think we should undertake a tour. Frankly, just to be on the premises . . . well, we can all visit museums and galleries and so on on our own anyway. If we undertake to travel and have a briefing session with translation, once we get into a meeting room it is the same as any other room anyway. So it would only be having a tour of the actual institution that would make it any different; and that surely could be arranged on an individual basis.

**Mr. Scowen:** If you went over there you would see how many hundred people are working and why it takes you months to get an answer. Maybe you could find something out of this.

**The Chairman:** I hear one vote in favour of a tour.

**Mr. Pennock:** In principle I agree with what Ms McDonald has said. However, if we have had an open invitation and wish

*[Traduction]*

**Le président:** Tout comme le groupe de travail a dû diviser son travail, certainement nous allons devoir faire la même chose. Nous avons prévu de consacrer 30 séances à cette étude, et je pense que plus les choses se préciseront, plus nous pourrions envisager de répartir notre travail en différents segments.

Je tiens à remercier le personnel de la Bibliothèque du Parlement pour l'excellent travail que représente ce plan de travail; bien sûr, nous comptons sur leur aide pour l'avenir.

Nous passons maintenant au cinquième point de notre ordre du jour, autres questions. Nous avons une lettre du président du CRTC, M. Bureau, datée du 21 octobre et invitant le Comité permanent à assister à une séance d'information à l'amiable à la Commission. Cette invitation nous ramène à la suggestion de M<sup>me</sup> Finestone lors de notre dernière séance; elle voulait que nous allions voir plusieurs organismes sur lesquels les groupes de travail se sont penchés dans le cadre de leurs études.

Franchement, je ne pensais pas que le CRTC ferait partie de ces organismes, mais qu'en pensez-vous? Madame McDonald.

**Mme McDonald:** Personnellement, je pense que nous ne devons pas prendre l'habitude de nous rendre dans les différents organismes. Il est tout à fait normal que les députés qui le souhaitent puissent assister à une séance d'information, visitent les locaux, etc., mais franchement, nous sommes des gens très occupés et je me souviens d'occasions de ce genre où, le jour venu, il n'y avait qu'un seul député disponible, ce qui donne aux gens l'impression que nous ne faisons pas notre travail. Nous risquons de nous charger de plus . . . Si une crise survient à la Chambre, nous ne pouvons pas faire la visite. En fait, je pense que chacun devrait être libre de prendre sa propre décision.

Dans le cas du CRTC, c'est un peu différent, car on nous a demandé d'y aller, et nous devons répondre par oui ou par non. Sur cette question, je n'ai pas d'opinion bien arrêtée, mais je ne pense pas qu'il convienne de s'engager à une visite guidée. Franchement, il suffirait d'être sur place . . . Après tout, nous pouvons tous aller visiter tous les musées et toutes les galeries que nous voulons. Si nous décidons de nous déplacer, d'assister à une séance d'information avec interprétation, de toute façon, une fois que nous sommes dans une salle, toutes les salles se ressemblent. La seule différence serait donc la visite de l'institution, mais cela, chacun de nous pourrait le faire individuellement.

**M. Scowen:** Si vous alliez là-bas, vous verriez combien de centaines de personnes sont au travail et vous comprendriez pourquoi vous devez attendre plusieurs mois pour obtenir une réponse. Peut-être que vous découvririez des choses utiles.

**Le président:** Apparemment, il y a une personne qui est en faveur d'une visite.

**M. Pennock:** En principe, je suis d'accord avec M<sup>me</sup> McDonald. Cela dit, si l'on nous a fait parvenir une invitation

[Text]

to do it privately and respond individually, I certainly would be very much in favour of I myself going, to be better educated. I agree, I can go to a museum myself, but . . . So I am saying yes, I would like to go.

**Ms McDonald:** Excuse me, Mr. Chairman. You may have noticed that the Liberal member had to leave. Your Minister is now speaking in the House. I have to leave now. Does this leave you with a legal quorum? We have still not gone over the business of the appointments. I have not received CVs for all of the people—most of them, yes, but not all of them—and we really do have to deal with that matter. But I have to leave right now.

**The Chairman:** We had touched on the question of appointments earlier in the meeting. I do know we gave an undertaking to you that we would review that, and I think we can go back to that question. Mr. Power and Mr. Delorme were the two individuals requested by Mrs. Finestone to appear before the committee.

**Ms McDonald:** I certainly wanted to see the CBC ones.

I am afraid I do have to leave right now. The Minister is speaking in the House on a bill. I just think we cannot have conflicting committee meetings when we actually have a bill in the House. This is a standing committee, on which . . .

**The Chairman:** Fine, thank you. We understand.

**Mr. Pennock:** I would like to know the answer to Ms McDonald's question, in case this occurs in the future for reasons other than have been stated now. Does that leave us with a legal quorum at this point?

**The Chairman:** We have a legal quorum. We have just a couple of items of business to proceed with.

I wish to make a suggestion that we adjourn until our next meeting and continue our business at that time. I think it important that since we are making critical decisions for the future of this committee we have opposition party participation in those decisions. Much as I am tempted, for partisan reasons, to continue, I am going to adjourn the meeting to the call of the Chair.

**Mr. Pennock:** This might assist us in the next meeting. I wonder if the clerk could perhaps prepare a tentative schedule of possible meeting dates so we could have the opportunity to block those in our calendar.

• 1615

We may not have witnesses for those timeframes now, but it would certainly assist me in doing my planning to try to be at as many meetings as possible.

**The Chairman:** We will do that, Mr. Pennock. In addition to that, we will also form the subcommittee, since we now have a vice-chairperson. We can form the subcommittee to deal with the question of the experts, the consultants.

Mr. Caldwell.

[Translation]

ouverte, et si nous pouvons y répondre à titre individuel, personnellement j'aimerais beaucoup y aller, pour apprendre quelque chose de nouveau. Je suis d'accord, je peux aller dans un musée n'importe quand, mais . . . Quoi qu'il en soit, effectivement, j'aimerais bien y aller.

**Mme McDonald:** Excusez-moi, monsieur le président. Vous n'avez peut-être pas remarqué que le député libéral a dû partir. Votre ministre parle en ce moment à la Chambre. Je dois partir, moi aussi. Est-ce que vous avez toujours le quorum? Nous n'avons pas encore réglé la question des nominations. Je n'ai pas reçu les curriculum vitae de tous ces gens-là, la plupart, oui, mais pas tous, et nous allons devoir nous occuper de cette question. Cela dit, il faut que je parte tout de suite.

**Le président:** Nous avons parlé des nominations au début de la séance. Je sais que nous vous avons promis d'en discuter, et nous pourrions y revenir. M<sup>me</sup> Finestone souhaitait que M. Power et M. Delorme soient convoqués devant le Comité.

**Mme McDonald:** Personnellement, je tenais à voir les représentants de Radio-Canada.

Je suis désolée, mais je dois vraiment partir. Le ministre parle d'un bill. Il faudrait vraiment éviter les conflits de séances lorsqu'un bill est à l'étude à la Chambre. Nous sommes en comité permanent et . . .

**Le président:** Parfait, merci. Nous comprenons.

**M. Pennock:** J'aimerais avoir la réponse à la question de M<sup>me</sup> McDonald au cas où cela se reproduirait pour des raisons autres que celle dont on vient de parler. Est-ce que nous avons toujours le quorum?

**Le président:** Nous avons le quorum. Il nous reste une ou deux choses à régler.

Nous pourrions lever la séance jusqu'à la prochaine fois et continuer à ce moment-là. Puisque nous prenons des décisions qui sont très importantes pour l'avenir de ce Comité, il faudrait que les partis d'opposition participent à ces décisions. Pour des raisons de partisanerie, je serais tenté de continuer, mais je vais lever la séance jusqu'à nouvelle convocation.

**M. Pennock:** Cela pourrait nous aider pour la prochaine séance. Le greffier pourrait préparer un projet de calendrier de réunions ce qui nous permettrait de nous libérer pour ces dates-là.

Nous n'avons peut-être pas encore prévu de témoins pour ces plages horaires, mais cela m'aiderait certainement à m'organiser pour assister à autant de réunions que possible.

**Le président:** Nous le ferons, monsieur Pennock. En outre, nous allons également essayer de constituer le Sous-comité, maintenant que nous avons un vice-président. Nous pouvons constituer le Sous-comité qui tranchera la question des spécialistes, des consultants.

Monsieur Caldwell.



## [Texte]

**Mr. Caldwell:** Mr. Chairman, I would like to make a point of inquiry or whatever it may be. In these work plans drawn up by the research department—I understand these are drawn up by the research branch—I would ask them not to editorialize too much because of the fact that these are—they are not necessarily a confidential report. I know what the point is that you are trying to make. But if they say things like, “Recommendations of the Commission on Unemployment Insurance (Forget) expected in November, will be relevant to writers, publishers and performers” . . .

Maybe they will, maybe they will not be; I do not know. I have not seen the Forget report yet. There was another reference made to getting on with this subject because it is a kind of hot topic.

It is just a small point. I would ask that the writer . . . I realize she is trying to give the committee guidance, but I would just as soon not have things down on paper of that type.

**The Chairman:** I must confess that the only—

**Mr. Caldwell:** Unless it is yours, Jim. I do not know.

**The Chairman:**—sentence that gave me a problem was “an unfocused approach could make the committee look disorganized”.

**Mr. Caldwell:** Those kinds of things; I did not want to say that.

**The Chairman:** The truth hurts. But I am sure that the Library of Parliament staff will take your comments into consideration.

Thank you, Mr. Caldwell.

We have to find an additional member for this subcommittee that will do the work on the selection of the consultants. As you will recall, the members to serve on that committee would be the chairman, the vice-chairman, representatives of each of the two opposition parties, plus one government member, and we have to select that government member.

Mr. Caldwell, did I hear you say that you were willing to serve on that subcommittee?

**Mr. Caldwell:** Yes, Mr. Chairman, I would be willing to serve on the subcommittee.

**The Chairman:** Thank you. Then, we have our—

**Mr. Caldwell:** At your pleasure, as they say.

**The Chairman:** Yes. Thank you.

The clerk reminds me that we have a communication from *Canadian Art* magazine. I do not know whether the members have read the summary of that situation that was circulated with the minutes, but there is a request from *Canadian Art* magazine, which was deleted from a list of publications in which the activities and the proposed activities of this committee would be advertised . . . The magazine was deleted from the list. The budget exists to publish an ad. There is an amount in the budget for the advertising, and the cost is well within that amount. I would entertain a motion that the clerk be

## [Traduction]

**M. Caldwell:** Monsieur le président, j'aimerais demander un renseignement. Dans ses plans de travail préparés par le service de recherche—j'ai cru comprendre que c'était le service de recherche qui s'en était occupé—j'aimerais demander aux attachés de recherche de ne pas trop étoffer leur texte car—le rapport ne sera pas forcément confidentiel. Je comprends ce que vous voulez démontrer. Mais si vous dites des choses comme: «Les recommandations de la Commission sur l'assurance-chômage (la Commission Forget) prévues pour le mois de novembre, intéresseront les auteurs, les éditeurs et les artistes» . . .

Peut-être que oui, peut-être que non; je n'en sais rien. Je n'ai pas encore vu le Rapport Forget. On mentionne notamment aussi qu'il faudrait s'attaquer au sujet car il est d'actualité.

C'est simplement une petite chose. Mais je demanderais à l'auteur . . . Je comprends qu'elle essaie d'éclairer le Comité, mais je préférerais que de telles choses ne soient pas écrites.

**Le président:** Je dois avouer que la seule . . .

**M. Caldwell:** À moins que ce ne soit de vous, Jim. Je n'en sais rien.

**Le président:** . . . phrase qui m'a ennuyé, c'était: «Une approche dispersée pourrait donner l'impression que le Comité est désorganisé».

**M. Caldwell:** Des choses du genre; je ne voulais pas le dire.

**Le président:** La vérité blesse. Toutefois, je suis persuadé que le personnel de la Bibliothèque parlementaire tiendra compte de vos remarques.

Merci, monsieur Caldwell.

Il nous faut trouver encore un membre qui fera partie du Sous-comité qui choisira les consultants. Vous vous rappellerez que les membres qui doivent faire partie de ce Sous-comité sont le président, le vice-président, un représentant de chacun des deux partis d'opposition et un député de la majorité dont justement nous devons faire le choix maintenant.

Monsieur Caldwell, avez-vous dit que vous étiez disposé à faire partie de ce Sous-comité?

**M. Caldwell:** Oui, monsieur le président, je suis disposé à en faire partie.

**Le président:** Merci. Donc, nous avons notre . . .

**M. Caldwell:** Je suis à votre disposition, comme on le dit.

**Le président:** Oui. Merci.

Le greffier me rappelle que nous avons reçu une lettre de la revue *Canadian Art*. Je ne sais pas si les membres du Comité ont pris connaissance du résumé distribué avec le procès-verbal de la situation. La revue *Canadian Art*, qui a été retirée de la liste des publications où figurent les activités et les projets de ce Comité, nous a adressé une demande . . . La revue a été retirée de la liste. Nous avons le budget nécessaire pour payer la publication d'une annonce. Il reste des crédits au budget et le prix demandé est bien en deça de ce crédit. Je suis disposé à recevoir une motion portant que le greffier soit autorisé à

## [Text]

authorized to place an advertisement in the winter issue of *Canadian Art* magazine for the purpose of informing the community of the committee's activities. Do I have a mover?

Mr. Pennock.

**Mr. Pennock:** I did read the letter. In fact, I reread it. I have a general comment. I can sympathize with the lost advertising revenue they had, but they showed a deadline date and then came back with a letter of disappointment. We obviously abided by a deadline date. It concerns me a little bit. I guess my question to you that I would want answered is that, if they said, hey, this issue is now going to . . . We can make any deadline date, depending upon what we are going to put in that particular issue. We could hold it back.

• 1620

Before we commit to spending, I think it is approximately \$1,500, I would like to know the deadline when that magazine is coming out. If they do that with a deadline date for advertising, it could be we could be looking at an issue coming out in the spring, and all we would be doing is spending \$1,500 uselessly. That is my concern.

**The Chairman:** Right, Mr. Pennock, the deadlines are these: the winter issue, which is the one it is proposed we advertise in, is to be published December 5. The deadline for the ad material for that is October 31.

**Mr. Pennock:** If the deadline date is accurate, then I would back the motion.

**The Chairman:** Mr. Caldwell, do you support that? Is there general support for the—

**Mr. Caldwell:** I must admit I did not study the letter maybe as thoroughly as I should have. I am kind of wondering if we are setting a precedent here, that anybody who writes to us and is disappointed, we give them an ad.

I think there will be opportunities in the future, Mr. Chairman, when we possibly visit a couple of cities in the near future that we may want to at that time use their services. I must plead ignorance that I do not know the magazine that well, or what the readership of it is. Is it the official organ of the arts community?

**The Chairman:** The main argument being made by the magazine is that a similar ad appeared in what appears to be the French language counterpart *Vie des arts* and the feeling is that equity should prevail.

Those in favour of the expenditure in the placing of the ad? Those opposed?

Motion negated

**The Chairman:** The ad will not be placed.

The next question is the next meeting. I propose that we meet at the call of the Chair, probably next Thursday.

## [Translation]

placer une annonce dans le numéro d'hiver de la revue *Canadian Art* en vue de renseigner les milieux artistiques des activités du Comité. Quelqu'un veut-il proposer une motion à cette fin?

Monsieur Pennock.

**M. Pennock:** J'ai lu la lettre. En fait, je l'ai relue. J'ai une remarque d'ordre général. Je regrette que la revue ait perdu des revenus publicitaires, mais elle nous avait fait parvenir une date limite pour ensuite nous faire part de sa déception. Manifestement, nous nous en sommes tenus à la date limite. Cela me préoccupe un peu. Ce que j'aimerais savoir, je suppose, c'est si on nous dit écoutez, ce numéro va maintenant . . . Nous pouvons fixer n'importe quelle date limite, tout dépend de ce que nous allons publier dans ce numéro en particulier. Nous pourrions retarder les choses.

Avant de nous engager à dépenser quoi que ce soit, environ 1,500\$ en l'occurrence, j'aimerais savoir quand la revue sera publiée. Si la direction de la revue peut jouer ainsi avec la date limite pour la publicité, il se pourrait que la revue ne soit publiée qu'au printemps, et nous aurions alors dépensé 1,500\$ inutilement. C'est ce qui m'inquiète.

**Le président:** Eh bien, monsieur Pennock, les dates limites sont les suivantes: le numéro d'hiver, celui dans lequel nous nous proposons d'annoncer, doit paraître le 5 décembre. La date limite pour les annonces a été fixée au 31 octobre.

**M. Pennock:** Si c'est vrai, je suis prêt à appuyer la motion.

**Le président:** Monsieur Caldwell, êtes-vous d'accord? Est-ce que vous êtes tous d'accord pour . . .

**M. Caldwell:** Je dois avouer que je n'ai pas étudié la lettre comme j'aurais dû le faire. Je me demande si nous ne créons pas là un précédent, si quelqu'un nous écrit pour se plaindre de sa déception, nous leur donnons une annonce.

Je crois que l'occasion se présentera à l'avenir, monsieur le président, lorsque nous nous rendrons peut-être dans quelques villes prochainement de faire appel aux services de cette revue. Je dois reconnaître humblement que je ne connais pas bien cette revue, ni son public. S'agit-il du porte-parole officiel des milieux artistiques?

**Le président:** La revue invoque surtout le fait qu'une annonce semblable a été publiée dans leur pendant de langue française, *La Vie des arts* et fait valoir qu'il faut être juste.

Quels sont ceux qui sont en faveur de payer une annonce? Quels sont ceux qui s'y opposent?

La motion est rejetée

**Le président:** Nous ne placerons pas d'annonce.

Maintenant, il y a la question de la prochaine réunion. Je propose que nous nous réunissions à ma discrétion, probablement jeudi prochain.



*[Texte]*

**Mr. Caldwell:** I would like to say, Mr. Chairman, we are going to have to get on with this thing pretty soon. Time is slipping by. We are going to have to speed up the numbers and frequency of meetings because we have a very heavy workload, and although everybody is busy, if we are going to do any work in this committee we are going to have to get into some pretty heavy sessions, pretty heavy workload over the next couple of months.

**The Chairman:** I think by Thursday, Mr. Caldwell, we should have a full schedule in front of us. We could have 26 meetings under our belts by December 19, which is the date of the Christmas break. Perhaps you will be pleading for mercy by the time we get there.

**Mr. Pennock:** Mr. Chairman, when you said next Thursday, did you mean this coming Thursday?

**The Chairman:** Yes.

**Mr. Pennock:** Thank you.

**The Chairman:** The urgent thing, of course, is the selection of the staff. I am hoping to be able to bring the subcommittee together to make that decision this week, we would hope by Thursday.

The meeting is adjourned.

*[Traduction]*

**M. Caldwell:** J'aimerais dire, monsieur le président, qu'il va nous falloir nous y mettre très bientôt. Le temps passe. Il nous faut augmenter le nombre et la fréquence des réunions, car nous avons une charge de travail très lourde et bien que tous soient occupés, si nous voulons faire quelque chose dans ce Comité, il va falloir nous y mettre très sérieusement, au cours des quelques prochains mois.

**Le président:** Je crois que d'ici jeudi, monsieur Caldwell, nous aurons en main un programme complet. D'ici le 19 décembre, date du congé de Noël, nous aurons peut-être tenu 26 réunions. D'ici là d'ailleurs, vous allez peut-être demander grâce.

**M. Pennock:** Monsieur le président, lorsque vous dites jeudi prochain, parlez-vous du jeudi qui vient?

**Le président:** Oui.

**M. Pennock:** Merci.

**Le président:** Ce qui presse évidemment, c'est le choix du personnel. J'espère pouvoir réunir le sous-comité en vue de prendre la décision cette semaine, d'ici jeudi, nous l'espérons.

La séance est levée.





















*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Canadian Government Publishing Centre,  
Supply and Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

*En cas de non-livraison,  
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Centre d'édition du gouvernement du Canada,  
Approvisionnement et Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

Thursday, November 6, 1986

Chairman: Jim Edwards

Le jeudi 6 novembre 1986

Président: Jim Edwards

---

*Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing Committee on*

## Communications and Culture

*Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des*

## Communications et de la culture

---

RESPECTING:

Future Committee's Activities

CONCERNANT:

Activités futures du Comité

---

---



Second Session of the Thirty-third Parliament, 1986

Deuxième session de la trente-troisième législature, 1986

---

STANDING COMMITTEE ON COMMUNICATIONS  
AND CULTURE

*Chairman:* Jim Edwards

*Vice-Chairman:* Bob Pennock

MEMBERS

Jim Caldwell  
Sheila Finestone  
John Gormley

(Quorum 4)

Martin Lavoie

*Clerk of the Committee*

COMITÉ PERMANENT DES COMMUNICATIONS ET  
DE LA CULTURE

*Président:* Jim Edwards

*Vice-président:* Bob Pennock

MEMBRES

Carole Jacques  
Lynn McDonald—(7)

(Quorum 4)

*Le greffier du Comité*

Martin Lavoie



## MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, NOVEMBER 6, 1986

(3)

[Text]

The Standing Committee on Communications and Culture met at 9:40 o'clock a.m., this day, the Chairman, Jim Edwards, presiding.

*Members of the Committee present:* Jim Caldwell, Jim Edwards, John Gormley, Lynn McDonald, Bob Pennock.

*In attendance: From the Library of Parliament, Research Branch:* Françoise Coulombe, Anthony Jackson, James Robertson, Research Officers.

The Committee met to discuss its future business.

On motion of John Gormley, it was agreed,—That the Committee print the number of copies of its Minutes of Proceedings and Evidence established by the Board of Internal Economy.

On motion of Bob Pennock, seconded by Lynn McDonald, it was agreed,—That Mr. Ronald J. Fournier, Vice-President of Finance from St. John Shipbuilding Limited, be summoned to attend and give evidence before this Committee in relation with the Committee's consideration of the 1985-86 Annual Report of the Canadian Broadcasting Corporation.

On motion of Jim Caldwell, it was agreed,—That at least one representative of the Research Branch, Library of Parliament, be in attendance at each of the open Committee meetings.

On motion of Bob Pennock, it was agreed,—That the meeting continue IN-CAMERA with Transcription.

On motion of Jim Caldwell, it was agreed,—That the Clerk be authorized to keep a copy of the transcript for the use of the Committee members only for a period of up to three months.

It was unanimously agreed,—That, pursuant to Standing Order 97(1), the Committee retain the services of Drache, Rotenberg, Barristers and Solicitors, specifically Mr. Arthur B.C. Drache, as advisor for a period of up to 30 days beginning November 10, 1986 and up to December 19, 1986 and that the per diem paid be \$599 (inclusive of travel and accommodation expenses) for a total amount not exceeding \$17,970.

It was unanimously agreed,—That, pursuant to Standing Order 97(1), the Committee retain the services of Paul Audley & Associates Ltd., specifically Mr. Paul Audley, as advisor and research director for a period of up to 80 days beginning as early as possible and up to March 31, 1987 and that the per diem paid be \$500 plus travel and accommodation expenses for a total amount not exceeding \$49,838.

It was unanimously agreed,—That, as the contract to be signed between the Committee and Paul Audley & Associates Ltd. will be in excess of \$600 per day, inclusive of travel and

## PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 6 NOVEMBRE 1986

(3)

[Traduction]

Le Comité permanent des communications et de la culture se réunit, aujourd'hui à 9 h 40, sous la présidence de Jim Edwards, (*président*).

*Membres du Comité présents:* Jim Caldwell, Jim Edwards, John Gormley, Lynn McDonald, Bob Pennock.

*Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* Françoise Coulombe, Anthony Jackson, James Robertson, attachés de recherche.

Le Comité se réunit pour déterminer ses futurs travaux.

Sur motion de John Gormley, il est convenu,—Que le Comité fasse imprimer le nombre d'exemplaires de ses Procès-verbaux et témoignages qu'autorise le Bureau de régie interne.

Sur motion de Bob Pennock, appuyé par Lynn McDonald, il est convenu,—Que M. Ronald J. Fournier, vice-président (Finances) de la *St. John Shipbuilding Limited*, soit sommé de comparaître devant le Comité et d'y témoigner relativement à l'étude, faite par le Comité, du Rapport annuel (1985-1986) de la Société Radio-Canada.

Sur motion de Jim Caldwell, il est convenu,—Qu'au moins un représentant du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement assiste à chacune des réunions publiques du Comité.

Sur motion de Bob Pennock, il est convenu,—Que la réunion se poursuive à huis clos, avec service de transcription.

Sur motion de Jim Caldwell, il est convenu,—Que le greffier soit autorisé à conserver jusqu'à trois mois, à l'usage exclusif des membres du Comité, un exemplaire de la transcription.

Par consentement unanime, il est convenu,—Qu'en vertu de l'autorité que lui confère l'article 97(1) du Règlement, le Comité retienne pour une durée de trente jours tout au plus, les services de la firme Drache, Rotenberg, avocats, en la personne de M. Arthur B.C. Drache à titre de conseiller, pour la période allant du 10 novembre au 19 décembre 1986; et que l'indemnité journalière de subsistance soit fixée à 599\$ (y compris les frais de déplacement et de séjour), soit un maximum de 17,970\$.

Par consentement unanime, il est convenu,—Qu'en vertu de l'autorité que lui confère l'article 97(1) du Règlement, le Comité retienne les services de la firme Paul Audley & Associates Ltd., en la personne de M. Paul Audley à titre de conseiller et de directeur de la recherche, pour une durée de 80 jours, dans les plus brefs délais et jusqu'au 31 mars 1987; et que l'indemnité journalière de subsistance soit fixée à 500\$ à l'exclusion des frais de déplacement et de séjour, soit un maximum de 49,838\$.

Par consentement unanime, il est convenu,—Que, du fait que le contrat dépassera 600\$ par jour, y compris les frais de déplacement et de séjour, celui-ci soit soumis à l'approbation du Bureau de régie interne.

accommodation expenses, it be sent to the Board of Internal Economy for approval.

It was unanimously agreed,—That the Chairman be authorized to look for a third consultant and make a recommendation at the next in-camera meeting of the Committee.

It was agreed,—That the Chairman be authorized to hire, at the appropriate time, and in consultation with the Clerk of the Committee, an administrative assistant to the Clerk and an additional secretary for a period of up to three months and for a total amount not exceeding \$13,500 and that salaries for these two positions would be established in consultation with the House of Commons Human Resources Directorate.

At 10:45 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Martin Lavoie

*Clerk of the Committee*

Par consentement unanime, il est convenu,—Que le président soit autorisé à chercher un troisième expert-conseil et à faire une recommandation à cet effet à la prochaine réunion à huis clos du Comité.

Il est convenu,—Que le président, d'accord avec le greffier du Comité, soit autorisé à engager en temps opportun un adjoint administratif du greffier et un(e) autre secrétaire pour une période de trois mois tout au plus, pour un maximum de 13,500\$; et que les salaires de ces deux personnes soient fixés avec l'avis de la Direction des ressources humaines.

À 10 h 45, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

Martin Lavoie

**EVIDENCE***(Recorded by Electronic Apparatus)**[Texte]*

Tuesday, November 11, 1986

• 0940

**The Chairman:** Order.

The first item to be resolved is the question of committee *Minutes of Proceedings and Evidence*. As we have been informed, the Board of Internal Economy has reached a resolution that the automatic distribution to members and senators be discontinued immediately and that copies be sent on demand only to those parliamentarians who request copies of specific issues or who subscribe to all the issues of a given committee. The automatic distribution will continue for legislative committees.

They further resolve that up to 550 copies of standing and special committee issues and reports be printed and charged to the overall House budget allocation for committee expenses and not to individual committees. For legislative committees the quantity is 750, but for our purposes it is 550. The printing and distribution of 300 of the 550 copies for the institutional needs of standing and special committees—that is, for administrative staff, party research offices, Leaders' offices, and other House offices—will be the sole responsibility of the House administration.

So I believe the bottom line is that we have to go to our own budget. If we want to exceed the 550, we have to go to our own budget in order to meet those needs. Now, we have had some informal discussions about our needs, and I think today we should come to some decision on our needs for copies, bearing in mind that it is to our budget that we must go.

May I ask your guidance, Mr. Clerk, on what we have by way of budget for that purpose?

**The Clerk of the Committee:** We still have in the printing budget some \$11,000 that really would have to be eventually transferred to another item if we do not go beyond the 550; for instance witness expenses. Because maybe we will need money there, this extra money we would not use for printing would go to another item where it is needed.

**The Chairman:** I would like to have the guidance of the committee on what they would see as our requirements. Miss McDonald, what would your view be?

**Ms McDonald:** I do not know what our requirements are. I am very loathe to spend any money we do not have to spend. Surely there are other things we can spend it on, or we do not have to spend it at all, for that matter, if it is not necessary. So unless we have some compelling reason to believe there will be greater demand, based on past experience... that I do not know. Perhaps the clerk can inform us if there has been demand for a larger number of copies.

**TÉMOIGNAGES***(Enregistrement électronique)**[Traduction]*

Le mardi 11 novembre 1986

**Le président:** À l'ordre.

La première question à résoudre par le Comité concerne les *Procès-verbaux et témoignages* des réunions. Comme nous en avons été informés, le bureau de régie interne a résolu que la distribution automatique aux députés et aux sénateurs serait interrompue dès maintenant et que les exemplaires ne seraient envoyés qu'aux parlementaires qui en feront la demande expresse pour des sujets précis, ou qui sont abonnés à tous les fascicules d'un comité donné. La distribution aux comités législatifs sera maintenue.

Il a en plus résolu que jusqu'à 550 exemplaires des fascicules et des rapports des comités permanents et spéciaux seront imprimés et facturés au poste du budget des Communes, prévu pour l'ensemble des dépenses des comités et non à un comité en particulier. Pour les comités législatifs, le nombre sera de 750, mais en ce qui nous concerne, il est de 550. L'impression et la distribution de 300 des 550 exemplaires pour les besoins institutionnels des comités permanents et spéciaux, c'est-à-dire des exemplaires destinés à leur personnel administratif, aux bureaux de recherche des partis, aux bureaux des chefs de partis et aux bureaux des Communes, seront sous la seule responsabilité de l'administration des Communes.

Je pense donc que, finalement, nous devons puiser dans notre propre budget. Si nous voulons dépasser le nombre des 550 exemplaires, nous devons puiser dans notre budget pour les payer. Bon, nous avons eu quelques discussions officieuses au sujet de nos besoins, et je pense que nous devrions en arriver aujourd'hui à une décision quant au nombre d'exemplaires dont nous avons besoin, compte tenu que nous devons les payer à partir de notre propre budget.

Puis-je vous demander, monsieur le greffier, de nous dire le montant prévu à cet effet dans notre budget?

**Le greffier du Comité:** Il nous reste un budget d'impression d'environ 11,000\$, qu'il nous faudra éventuellement transférer à un autre compte si nous ne dépassons pas les 550 exemplaires, comme par exemple... les frais remboursés aux témoins. Parce qu'il nous faudra peut-être des fonds pour cette activité, ce surplus de fonds que nous n'utiliserons pas en impression devrait aller dans un autre compte qui en a besoin.

**Le président:** J'aimerais avoir l'opinion des membres du Comité sur la façon dont ils perçoivent nos besoins. Mademoiselle McDonald, quelle est votre position là-dessus?

**Mme McDonald:** Je ne connais pas nos besoins. Je n'aime pas dépenser de l'argent quand il ne le faut pas. Il y a certainement d'autres activités pour lesquelles nous pourrions le dépenser, ou encore ne pas le dépenser du tout si cela ne s'impose pas. Donc, à moins que nous n'ayons de bonnes raisons pour croire que la demande sera supérieure, d'après notre expérience... cela, je ne le sais pas. Le greffier pourrait



*[Text]*

**The Chairman:** I appreciate that information and I respect that view, naturally. What we have wound up with by way of surplus out of the 1,000, which is the previous number, is about 250. In other words, 750 have normally been distributed. I do not know whether any assessment has ever been made as to whether that "trip" was necessary. It might be something we would wish to do to review the circulation.

Do any other members of the committee have a view on this subject?

**Mr. Pennock:** I concur.

**Mr. Gormley:** I concur.

**The Chairman:** We do need a motion to allow printing. Even though the Board of Internal Economy has established this number, we do need the motion to authorize the printing to go ahead.

**Mr. Gormley:** So moved.

Motion agreed to

**The Chairman:** At our last meeting the committee agreed to call two individuals in connection with Order in Council appointments, those being Mr. Power as a CBC board appointee, and Mr. Jean-Claude Delorme as President of Teleglobe Canada. A date has tentatively been set by the clerk for Wednesday, November 19 at 6 p.m. to review those two nominations.

• 0945

Now, Ms McDonald, I know you were eager to call other individuals and you were not present at that particular meeting. I would like to extend the opportunity to you today to add any names you have to that list.

**Ms McDonald:** Thank you, Mr. Chairman. I recall we had some kind of consensus that we would try to reach a number that seemed reasonable. I would tone down my request, and other members would go part way in meeting the request I had made.

I have gone through my list again and I would like to see the other CBC appointees. I think the CBC is an extremely important institution. I am sure other members will concur in that. I would like to see Mr. D'Errico and Mr. Armstrong from the CBC and also Mr. Jacobaccio from the CRTC. We have still not received any documentation on this person, or at least I have not received any documentation, which I have asked for repeatedly. Certainly, the CRTC is an important institution. I am certainly not going to say I am not going to see him on the basis that anybody appointed need not be seen. I would have preferred to see the documentation first, but as I say, I have asked for it repeatedly and have not received it.

**The Chairman:** May I ask the clerk whether or not we have received the documentation we have asked for?

*[Translation]*

peut-être nous dire s'il y a eu des demandes pour un plus grand nombre d'exemplaires.

**Le président:** J'apprécie ce renseignement et naturellement je respecte vos vues. Ce qui nous est resté comme surplus sur les 1,000 exemplaires qui étaient commandés auparavant, est 250 environ. Autrement dit, nous en avons habituellement distribué 750. Je ne sais pas si on a jamais étudié si cela en valait la peine. Il se pourrait que nous voulions réviser la diffusion.

Y a-t-il d'autres membres du Comité qui ont des vues sur cette question?

**M. Pennock:** Je suis d'accord.

**M. Gormley:** Je suis d'accord.

**Le président:** Nous avons besoin d'une motion pour autoriser l'impression. Même si le nombre d'exemplaires a été déterminé par le bureau de la régie interne, il nous faut cette motion pour que l'impression puisse se faire.

**M. Gormley:** Que la motion soit déposée.

La motion est adoptée

**Le président:** Au cours de la dernière réunion du Comité, il avait été décidé de convoquer deux personnes au sujet des nominations par décret. Il s'agissait de M. Power, nommé au conseil d'administration de Radio-Canada et de M. Jean-Claude Delorme, président de Téléglobe Canada. Une date a été provisoirement prévue, le mercredi 19 novembre à 18 heures, pour faire l'étude de ces deux nominations.

Maintenant, mademoiselle McDonald, je sais que vous auriez aimé convoquer d'autres personnes et que vous n'étiez pas là lors de cette réunion. J'aimerais vous permettre aujourd'hui d'ajouter les noms que vous avez sur cette liste.

**Mme McDonald:** Je vous remercie, monsieur le président. Il me semble que nous étions à peu près tombé d'accord pour en arriver à un nombre qui semblait raisonnable. Je réduirais ma demande, et les autres membres pourraient en faire autant pour accéder à la demande que j'avais faite.

J'ai encore revu ma liste et j'aimerais voir les autres nominations de Radio-Canada. Je pense que Radio-Canada est un organisme extrêmement important. Je suis certaine que les autres membres seront d'accord là-dessus. J'aimerais voir M. D'Errico et M. Armstrong de Radio-Canada, ainsi que M. Jacobaccio du CCRT. Nous n'avons encore rien reçu à son sujet; du moins je n'ai reçu aucun des renseignements que j'avais demandés à plusieurs reprises. Le CCRT est certainement un organisme important. Je ne vais certainement pas dire que je ne le verrai pas sous prétexte que toutes les personnes nommées ne doivent pas nécessairement être vues. J'aimerais d'abord avoir la documentation qui les concerne, mais comme je l'ai dit, je l'ai demandée à plusieurs reprises et je n'ai rien reçu.

**Le président:** Puis-je demander au greffier si nous avons reçu la documentation que nous avons demandée?

*[Texte]*

**The Clerk:** Yes, we sent the information on Mr. Iacobaccio to all members this summer, a document that was prepared by the Library of Parliament. Before the second meeting we had, I sent to all members the c.v. I got on the new appointment plus the two I had sent during the summer; that is, Mr. Provost and Mr. Iacobaccio. That I did.

**Ms McDonald:** I have Provost, but not Iacobaccio. Perhaps it was just a clerical error.

**The Chairman:** There should be no difficulty in replacing that documentation.

**The Clerk:** Yes, I will do that.

**The Chairman:** Now, Ms McDonald, do you wish to reserve your decision on whether or not to call Iacobaccio until you review that documentation, or do you wish to arrange to call him now?

**Ms McDonald:** In principle, I would like to see the documentation first. I think it is silly to waste the committee's time if, when one sees the documentation, one does not see any questions one would want to ask. But when can this decision be made? This has been dragging on week after week now.

**The Chairman:** We were prepared to, and unfortunately you were not available. As you see, arrangements have been made for the other individuals with all expedition.

**Ms McDonald:** Mr. Chairman, I missed part of a meeting. We opposition members have been in the position of being required to be in the House and in the standing committee at the same time. It is physically—

**The Chairman:** All members have that responsibility.

**Ms McDonald:** I am referring to when a bill is before the House and the opposition critics have to be there. As for government members, there are more people to speak on the issue, but I am obliged to be in the House when there is a bill in my area there, and there have been standing committee meetings at the same time.

I also note that on November 19, at which date this has been scheduled, I have a meeting of the Archives committee at the same time. It is a major meeting of the Archives committee to receive witnesses. I cannot be at both committee meetings at the same time.

**The Chairman:** The Chair is offering you the option, Ms McDonald, of asking to have Mr. Iacobaccio put on the list to be called or reserving that decision until you have had an opportunity to review his c.v. The choice is yours.

**Ms McDonald:** Okay, I will reserve until I have seen his c.v., but I would like to see the other two from the CBC.

**The Chairman:** Right, and you will communicate your desire through the clerk as to—

*[Traduction]*

**Le greffier:** Oui, nous avons envoyé cet été la documentation concernant M. Iacobaccio à tous les membres; elle avait été préparée par la bibliothèque du Parlement. Avant la deuxième réunion, j'ai envoyé à chaque membre les curriculums que j'avais reçus pour les nouvelles nominations, plus deux autres que j'avais envoyés au cours de l'été, c'est-à-dire ceux de MM. Provost et Iacobaccio. Ça, je l'ai fait.

**Mme McDonald:** J'ai Provost, mais pas Iacobaccio, c'est peut-être une erreur du bureau.

**Le président:** Il ne devrait pas y avoir de difficulté à remplacer cette documentation.

**Le greffier:** Oui, je le ferai.

**Le président:** Mademoiselle McDonald, aimeriez-vous donc attendre jusqu'à ce que vous ayez étudié cette documentation pour décider si oui ou non M. Iacobaccio doit être convoqué, ou désirez-vous le convoquer dès maintenant?

**Mme McDonald:** En principe, je préférerais voir la documentation d'abord. Il est idiot de faire perdre du temps au Comité si après avoir étudié la documentation, on ne voit aucune question qu'on aimerait poser. Mais quand cette décision pourra-t-elle être prise? Voilà des semaines que cela dure.

**Le président:** Nous étions prêts à la prendre, mais malheureusement vous n'étiez pas disponible. Comme vous le voyez, les arrangements concernant les deux autres personnes ont été faits rapidement.

**Mme McDonald:** Monsieur le président, j'ai manqué une partie des réunions. Nous, membres de l'opposition, il nous a fallu être en même temps à la Chambre et au comité permanent. C'est physiquement...

**Le président:** Tous les membres ont cette obligation.

**Mme McDonald:** Ce que je veux dire c'est que lorsqu'un projet de loi est débattu à la chambre, les critiques de l'opposition doivent être là. Quant aux membres du gouvernement, ils sont plus nombreux pour se prononcer, mais moi je dois être à la chambre lorsque le projet de loi concernant mon secteur est débattu, et il y a eu plusieurs réunions du comité permanent pendant ces moments-là.

Je signale également que le 19 novembre, date à laquelle cette audience est prévue, je dois être à la même heure à la réunion du comité des Archives. C'est une réunion importante au cours de laquelle nous entendrons des témoins. Je ne peux pas assister en même temps à deux réunions de comité.

**Le président:** La présidence vous laisse le choix, mademoiselle McDonald, de demander que M. Iacobaccio soit inscrit sur la liste de convocation ou de réserver cette décision jusqu'à ce que vous ayez eu la possibilité d'étudier son C.V. Vous avez le choix.

**Mme McDonald:** D'accord, j'attendrai d'avoir étudié son C.V., mais j'aimerais voir les deux autres de Radio-Canada.

**Le président:** Bon, et vous ferez connaître votre désir au greffier quant à...



## [Text]

**Ms McDonald:** As soon as I receive the c.v., I will let the clerk know.

**The Chairman:** Thank you very much. We will review the conflict in scheduling and see what arrangements can be made.

**Ms McDonald:** Thank you.

**The Chairman:** Now, my understanding is that, unless there are members on the government side who wish to add to the list of appointees to be called, we now have requests for Mr. Power, Mr. Delorme, Mr. Armstrong, Mr. D'Errico, and possibly—depending on Ms McDonald's conclusions on the c.v.—Mr. Iacobaccio.

• 0950

Are there any other names to be added to the list at this time? Fine then. We will consider that as the list of appointees to date who will be called by this committee.

I should stress that Iacobaccio will be called under the general powers of this committee, Standing Order 96, rather than Standing Order 106, the one which lapsed with prorogation. So those are the proposals on appointees.

We now come to the question of the tentative schedule for hearings and we are dealing specifically with the question of the CBC Annual Report here. I am informed that all witnesses on the list have indicated they would be available on the dates that are mentioned. We have a complete summary here which I understand has been circulated to the committee.

In addition to the nominations which because of a conflict we will review, there is a proposal to have the Minister of Communications appear on Thursday, November 20, and to have Mr. Pelletier and Mr. Doré appear on November 25. Then we come to the CBC Annual Report, Mr. Juneau, on Wednesday, November 26; Mr. Cotsman on the morning of November 27. Then in the afternoon of the 27th we come to the authors of the report of the national museums, Mr. Richard and Mr. Withrow.

I am further advised that Mr. Fournier, who is no longer with the CBC, has been reluctant to appear. Of course, we have the authority to cause him to appear.

**Mr. Pennock.**

**Mr. Pennock:** Yes, if I may speak to that, Mr. Chairman. There is a basic principle with respect to... I will speak personally of my concerns on management and decisions that were made in a major Crown corporation that allowed this \$57 million to go astray or at this given point in time to be unaccounted for.

Mr. Fournier is the key, frankly, in my opinion, to that whole process and because of that I would like to move that he be summoned before the committee.

**The Chairman:** Is there any discussion on that motion?

**Ms McDonald:** I would support the motion.

## [Translation]

**Mme McDonald:** Aussitôt que j'aurai reçu le C.V., je le ferai connaître au greffier.

**Le président:** Je vous remercie. Nous étudierons le conflit d'horaires pour voir ce qui peut être fait pour y remédier.

**Mme McDonald:** Je vous remercie.

**Le président:** Bon! Si j'ai bien compris, à moins que des membres du gouvernement ne désirent ajouter des noms à la liste de personnes nommées qui doivent être convoquées, nous avons pour l'instant des demandes pour MM. Power, Delorme, Armstrong, D'Errico et éventuellement M. Iacobaccio, bien sûr, selon les conclusions auxquelles M<sup>lle</sup> McDonald aboutira après l'étude de son C.V.

Y a-t-il en ce moment d'autres noms à ajouter à la liste? Très bien. Nous la considérons donc comme la liste des personnes nommées qui seront pour l'instant convoquées par le Comité.

J'insiste sur le fait que M. Iacobaccio sera convoqué en vertu des pouvoirs généraux du Comité découlant de l'article 96 du Règlement, et non de l'article 106, qui a cessé d'être en vigueur lors de la prorogation. Ce sont donc les propositions en ce qui concerne les personnes nommées.

Nous en arrivons maintenant au calendrier provisoire des audiences et nous abordons ici plus précisément le cas du rapport annuel de Radio-Canada. On m'informe que tous les témoins inscrits sur la liste ont indiqué qu'ils seront disponibles aux dates mentionnées. Nous avons en main un sommaire complet qui a été, je crois, distribué aux membres du Comité.

En plus des nominations qu'en raison d'un conflit nous étudierons, une proposition veut que le ministre des Communications compareisse le jeudi 20 novembre et MM. Pelletier et Doré, le 25 novembre. Nous en venons au rapport annuel de Radio-Canada avec M. Juneau, le mercredi 26 novembre, M. Cotsman dans la matinée du 27 novembre. Puis dans l'après-midi du 27, nous passons aux auteurs du rapport annuel sur les musées nationaux, MM. Richard et Withrow.

On m'informe par ailleurs que M. Fournier, qui n'est plus employé par Radio-Canada, ne semble pas disposé à se présenter. Mais bien entendu, nous avons le droit de l'y forcer.

**Monsieur Pennock.**

**M. Pennock:** Oui, avec votre permission, monsieur le président. Il y a un principe fondamental en ce qui concerne... je veux parler personnellement de mes soucis au sujet de la gestion et des décisions qui ont été prises dans une importante société de la Couronne et qui ont permis que 57 millions de dollars s'égarent ou n'ont pu être justifiés jusqu'ici.

À mon avis, M. Fournier est franchement au coeur de ce problème, et j'aimerais qu'une motion lui ordonne de se présenter devant le Comité.

**Le président:** Y a-t-il une discussion concernant cette motion?

**Mme McDonald:** J'appuie cette motion.



## [Texte]

Motion agreed to

**The Chairman:** We will take the appropriate action to advise Mr. Fournier.

There is a footnote in our agenda that Mr. Caron, who is doing the supplementary audit, is prepared to appear before us once his report is made public. Our information is that the report should be available about November 17. The clerk is working with Mr. Caron and with others to fit them in at the earliest possible date.

Mr. Caldwell.

**Mr. Caldwell:** Mr. Chairman, there was some concern, or at least a rumour, that when we asked to meet with Mr. Juneau and the people from the CBC regarding their annual report, there seemed to be a feeling in some circles that we were only asking for Mr. Juneau to appear alone along with the other people requested. Just for the record he is, of course, permitted to bring the representatives from the different areas as in previous years. I just want the record straight on that.

**The Chairman:** Yes. That impression had somehow been gathered by Mr. Juneau and both the clerk and I have been in touch with his officials to clear up any misunderstanding. Mr. Juneau is, as of course all officials are, free to bring supporting staff with him to supply the detailed information he may need.

Mr. Pennock.

**Mr. Pennock:** With respect to Mr. Caron, I concur with not really seeing him until after his report has been made. The only real purpose in having him in prior to his report would be for this committee to have his assurance that the mandate he has been given by the CBC is broad enough to allow him to do the task properly. Could we ask that the clerk or the chairman perhaps call him, just to gain that assurance that he has not got too narrow a mandate? That is my only concern with respect to him and his task force.

• 0955

**The Chairman:** I think that could be done in an informal way, Mr. Pennock. The fact of the timing of the whole issue is that we are now in the second last day before the November break. His report will be ready, we are told, the week following the break, and I do not know whether it might even be academic. That question could, of course, be posed to him when he appears before us.

We will proceed to item 4 on our agenda, which is the question of public information. The question relates to public information on the prioritization of our work. I think our various constituencies out there in the arts and broadcasting communities are rather curious as to what we are going to do, and in what order. I would appreciate the views of the committee on this issue.

Ms McDonald.

**Ms McDonald:** Mr. Chairman, I think you are quite right. People have certainly been asking me, and I am sure other members have had inquiries as to what we are up to here. I

## [Traduction]

La motion est adoptée

**Le président:** Nous prendrons les mesures nécessaires pour en aviser M. Fournier.

Notre ordre du jour comporte une note disant que M. Caron, qui effectue une vérification supplémentaire, est prêt à comparaître devant nous dès que son rapport sera rendu public. Selon nos renseignements, il devrait l'être vers le 17 novembre. Le greffier est en contact avec M. Caron et avec d'autres pour leur fixer les dates les plus proches possibles.

Monsieur Caldwell.

**M. Caldwell:** Monsieur le président, selon certaines rumeurs, dès que nous avons demandé à M. Juneau et d'autres personnes de Radio-Canada de les rencontrer au sujet du rapport annuel, certains milieux ont pensé que nous demandions que M. Juneau vienne seul avec les autres personnes convoquées. Pour préciser les choses, il est bien entendu autorisé comme par le passé à être accompagné par des représentants des divers secteurs de cette société. Je désire que ce soit bien clair.

**Le président:** Oui, c'est l'impression qu'a eue M. Juneau; le greffier et moi-même sommes rentrés en contact avec ses représentants pour éliminer toute confusion à ce sujet. M. Juneau, comme tous les autres dirigeants, peut être accompagné par le personnel de soutien dont il pourrait avoir besoin pour obtenir les renseignements détaillés qui s'avèreraient nécessaires.

Monsieur Pennock.

**M. Pennock:** En ce qui concerne M. Caron, je suis d'accord pour que nous ne le rencontrions qu'après qu'il ait remis son rapport. La seule raison pour le voir avant serait pour qu'il confirme au Comité que le mandat qu'il a reçu de Radio-Canada est assez large pour qu'il puisse effectuer son travail correctement. Pouvons-nous demander au greffier ou au président de l'appeler pour obtenir de lui l'assurance que son mandat n'est pas trop restrictif? C'est ma seule inquiétude en ce qui le concerne, lui et son groupe de travail.

**Le président:** Je pense, monsieur Pennock, que cela pourrait se faire de façon officieuse. Le problème des dates et des heures vient de ce que nous sommes maintenant à deux jours du congé de novembre. D'après ce qu'on nous a dit, son rapport devrait être prêt pendant la semaine qui suivra ce congé, et je ne sais pas si cela en vaut la peine. On pourrait fort bien lui poser cette question lorsqu'il comparaitra devant nous.

Nous passons à la 4<sup>e</sup> rubrique de notre ordre du jour, qui concerne l'information publique. Cela porte sur l'information publique concernant les ordres de priorité accordés à nos travaux. Je pense que les diverses communautés des arts et de la radiotélédiffusion aimeraient connaître tout comme nous ce que nous allons faire et dans quel ordre. J'aimerais connaître les vues du Comité sur cette question.

Mademoiselle McDonald.

**Mme McDonald:** Je pense que vous avez raison, monsieur le président. On me l'a demandé et je suis certaine que les autres membres ont été aussi interrogés sur ce qu'ils comptaient faire.

[Text]

think it would be a very suitable thing to release a statement setting out our plans for our work over the next couple of months.

**The Chairman:** Would you be agreeable to delegating that chore to your chairman?

**Ms McDonald:** Certainly.

**The Chairman:** Any further thoughts on the subject? I will prepare a release and circulate it to members in advance of release.

**Ms McDonald:** Thank you.

**The Chairman:** Now we move to item 5, which is guidelines for the Library of Parliament research staff concerning the CBC annual report, the Auditor General's report, and any other questions. These are the items on which the subcommittee was not especially focusing when engaged in its work on interviewing researchers and consultants for the committee, which we will be coming to in just a few moments.

We have three people with us today from the Library of Parliament: Françoise Coulombe, Anthony Jackson, and James Robertson, who represent three areas that are relevant. Madam Coulombe is concerned with political and social affairs; Anthony Jackson with the economics division; and James Robertson with legal division.

Now it is open to us to get into a discussion of those guidelines. Are there any comments? Mr. Caldwell.

**Mr. Caldwell:** I have been to so many meetings in the last few days I forget whether I am in archives or—where am I at here?

I cannot recall, Mr. Chairman, as to why we asked them to appear before us—perhaps some guidance from the clerk. I know we did, but I am not exactly sure what . . . It was very topical at the time why we were asking them to come, but I am not sure I can quite remember the reasoning behind it at that time. I know we wanted them here.

**The Chairman:** I think we could go to Mr. Pennock for a little guidance, because I think it was his suggestion which brought these people here today.

**Mr. Pennock:** I think we want them here to ask a few questions related to the annual report in itself. As well, we have to search a little bit to see for down the line with this Crown corporation or any other Crown corporation how a management decision such as this resulted in their not being able to track \$57 million, and what affect this has had on the various production costs. That particular line of questioning I think we have to try to get to the bottom of.

• 1000

**The Chairman:** I would ask the people from the Library of Parliament to respond as to whether that is sufficiently sharply focused to come to grips with. Perhaps you have come to some conclusions of your own as to a work plan based on the earlier discussion.

[Translation]

Je pense qu'il serait bon d'émettre une déclaration concernant nos plans de travaux des prochains mois.

**Le président:** Accepteriez-vous de déléguer cette tâche au président?

**Mme McDonald:** Certainement.

**Le président:** Rien à ajouter à ce sujet? Je préparerai un communiqué et je le ferai distribuer aux membres avant de le rendre public.

**Mme McDonald:** Je vous remercie.

**Le président:** Passons maintenant à la rubrique 5 qui concerne les directives pour le personnel de recherche de la bibliothèque du Parlement au sujet du rapport annuel de Radio-Canada, du rapport du vérificateur général et toute autre question. Ce sont des points sur lesquels le sous-comité ne s'était pas particulièrement penché lorsqu'il a rencontré pour entrevue les chercheurs et les consultants pour le Comité et que nous aborderons dans un moment.

Trois personnes de la bibliothèque du Parlement sont avec nous aujourd'hui: Françoise Coulombe, Anthony Jackson et James Robertson; ils représentent trois secteurs pertinents. M<sup>me</sup> Coulombe s'occupe des affaires politiques et sociales, Anthony Jackson de la division économique et James Robertson de la division juridique.

C'est à nous maintenant de discuter ces directives. Quels sont vos commentaires, monsieur Caldwell?

**M. Caldwell:** J'ai assisté à tant de réunions au cours des derniers jours que je ne sais plus si je suis aux Archives, ou . . . pourquoi est-ce que je suis ici?

Je ne me souviens plus, monsieur le président, pourquoi nous les avons convoqués, le greffier pourrait peut-être nous aider? Je me souviens que nous les avons convoqués, mais je ne sais plus très bien pourquoi . . . C'était fort important au moment où nous les avons convoqués, mais je ne me souviens plus des raisons qui exigeaient cette convocation. Je sais que nous voulions les rencontrer.

**Le président:** Je pense que M. Pennock pourrait nous aider, car il me semble que c'est à sa suggestion que nous les avons convoqués pour aujourd'hui.

**M. Pennock:** Je pense que nous les avons convoqués pour leur poser quelques questions sur le rapport annuel, et aussi pour tenter de voir comment il se fait que la direction de cette société de la Couronne ou de toute autre société de la Couronne peut prendre une décision qui a pour résultat de ne pas retrouver la trace de 57 millions de dollars et de voir l'effet que cela a sur divers coûts de production. C'est avec ce genre de questions que nous pouvons peut-être éclairer ce problème.

**Le président:** J'aimerais demander aux personnes de la bibliothèque du Parlement de nous dire si cette formulation est assez précise pour que nous puissions y parvenir. Il faudrait peut-être que nous ayons atteint, par nous-mêmes, certaines



[Texte]

Ms Coulombe.

**Miss Françoise Coulombe (Researcher, Political Science and Social Affairs Division, Library of Parliament):** I think I will let Anthony answer because he is more familiar with the CBC matter.

**Mr. Anthony Jackson (Researcher, Economics Division, Library of Parliament):** Mr. Pennock's comments are perfectly clear. The emphasis is going to be on the making of the decision by the CBC, and that is a very straightforward matter.

**The Chairman:** Mr. Caldwell.

**Mr. Caldwell:** My memory is coming back. The reason we asked the researchers from the Library to come here was I think some concern was expressed at that time as to why they are writing a report for us before we have had a talk with them on what we want to see them research. Is that right, Bob? Is that not what—

**Mr. Pennock:** That was part, yes.

**Mr. Caldwell:** I guess this was part of our concern at that time, that we get these documents, summaries of reports, before the committee members have had a chance maybe to talk to you a bit and say: this is the direction in which we would like you to go to research, to find out this particular area. I think Mr. Pennock raised the point that his concern, among many other members' here, is the fact that we would like you to zero in on the missing \$57 million. That is one of our major concerns.

I think, Mr. Chairman, that was one of the reasons why we wanted them to appear before us.

So maybe the question to you would be this: is that a proper procedure and are we asking you to do something that does not necessarily come under your mandate or your job description or whatever?

**Mr. Jackson:** Questions can be prepared for the members' guidance on this matter fairly easily. One of the problems is that a considerable amount of information would be in the hands of the Auditor General and would be private information until members of the committee asked for it.

**Mr. Pennock:** That was going to be a question of mine. Could you talk with the Auditor General, and do we have to make the request that you be allowed to do so? Is that what you are indicating?

There is obviously a wealth of information there that they have seen because of their detailed exploration that we are not going to be able to do.

**Mr. Jackson:** Yes. Either you can call the Auditor General as a witness or I can talk to him or else I can suggest questions that members might wish to write in a letter to him, depending on how the committee feels.

[Traduction]

conclusions au sujet du plan de travail et ce, à partir des discussions antérieures.

Madame Coulombe.

**Mme Françoise Coulombe (rechercheur à la Division des affaires politiques et sociales, Bibliothèque du Parlement):** Je pense que je laisserai Anthony répondre, car c'est lui qui connaît le mieux le dossier Radio-Canada.

**M. Anthony Jackson (rechercheur, division économique, Bibliothèque du Parlement):** Les commentaires de M. Pennock sont très clairs. L'accent va être mis sur la prise de décision à Radio-Canada, c'est une question sans aucune ambiguïté.

**Le président:** Monsieur Caldwell.

**M. Caldwell:** La mémoire me revient. Je pense que nous avons convoqué les chercheurs de la Bibliothèque du Parlement au sujet de certaines inquiétudes exprimées alors au sujet d'un rapport qu'ils étaient en train de rédiger pour nous avant que nous ayons pu leur dire ce que nous voulions qu'ils recherchent. Est-ce exact, Bob? N'est-ce pas ce...

**M. Pennock:** C'est en partie cela.

**M. Caldwell:** Votre inquiétude était en partie que nous allions recevoir des documents, des sommaires et des rapports avant que les membres du Comité aient pu en parler avec vous pour vous dire dans quelle direction ils aimeraient que vous orientiez vos recherches, pour trouver ce secteur particulier. Je pense que M. Pennock avait signalé que parmi ses préoccupations, comme parmi celles des autres membres, figurait le fait que nous aimerions nous concentrer sur les 57 millions de dollars manquants; c'est là l'une de nos principales préoccupations.

Je pense, monsieur le président, que c'est l'une des raisons pour lesquelles nous les avons convoqués.

La question qui vous est posée est la suivante: est-ce là une procédure correcte ou sommes-nous en train de vous demander quelque chose qui sort de votre mandat, de votre description de tâche ou quelque chose d'autre?

**M. Jackson:** On peut aisément à ce sujet préparer des questions pour guider les membres. L'un des problèmes, c'est qu'un nombre considérable de renseignements sont entre les mains du vérificateur général et pourraient demeurer privés tant que les membres du Comité ne les demandent pas.

**M. Pennock:** C'était l'une des questions que j'allais poser. Pouvez-vous communiquer avec le vérificateur général, ou devons-nous demander que vous y soyez autorisé? Est-ce là ce que vous voulez dire?

Il possède évidemment une foule de renseignements à la suite de l'exploration détaillée qu'il a faite et que nous ne pouvons faire.

**M. Jackson:** Oui, vous pouvez convoquer le vérificateur général comme témoin, ou encore je peux lui parler, ou bien je peux suggérer les questions que les membres aimeraient lui poser par écrit; tout dépend de ce que le Comité pense.



[Text]

**The Chairman:** Would the committee be comfortable with directing the chairman to be in touch with the Auditor General asking that he make the required information available to the Library of Parliament? Any problem with that? I think that might save us a meeting.

Mr. Caldwell.

**Mr. Caldwell:** I would like clarified if that is a normal request to ask the Library of Parliament to do. This is what I am saying. If we ask you to do these kinds of things, is that a proper request, or is that overstepping our boundaries and we are asking you to overstep yours? That is what I want clarified.

**Mr. Jackson:** As far as I know, no, sir.

**Mr. Caldwell:** Okay.

**Mr. Jackson:** The Auditor General's report is made public and is directed to the attention of this committee; therefore it is a proper matter.

**Mr. Caldwell:** Let us take it a step further. Can we ask you to go and talk to the people at the CBC? Would that be beyond your jurisdiction?

**Mr. Jackson:** No.

**The Chairman:** It would be proper and it is entirely in order?

**Mr. Jackson:** Yes, sir.

**The Chairman:** Miss McDonald.

**Ms McDonald:** If I can just follow up on Mr. Caldwell's question on a more general point of how we work with the researchers from the Library of Parliament, particularly as we are going into hiring other people, and how those people will be co-ordinated with, integrated with, or whatever, the Library of Parliament, I think it would be useful to know, in a positive way, what we can expect from the researchers from the Library of Parliament. Are they assigned to this committee? Is this a full-time assignment or part-time or what have you, simply in terms of time, quite apart from Mr. Caldwell's question about the propriety of our requests?

• 1005

**The Chairman:** The Library of Parliament staff of course are available to us on a continuing basis, as they are to all standing committees. But with particular reference to the CBC annual report, a specific request was made to them to prepare information for us and I think your suggestion is well taken. Let us put it in a positive frame.

What, if I may ask, Mr. Jackson, is your understanding of what it is you are doing so far?

**Mr. Jackson:** At present I am researching and summarizing the CBC report and collecting data on various aspects, in

[Translation]

**Le président:** Le Comité accepterait-il que son président entre en contact avec le vérificateur général pour lui demander de communiquer les renseignements disponibles à la Bibliothèque du Parlement? Cela soulève-t-il des problèmes? Je pense que cela nous éviterait une réunion.

Monsieur Caldwell.

**M. Caldwell:** J'aimerais qu'il soit bien clair qu'il est normal de demander cela à la bibliothèque du Parlement. C'est ce que je veux dire. Si nous vous demandons de faire ces choses, est-ce là une demande normale, ou sortez-vous de vos attributions? Sommes-nous en train de vous demander d'en sortir? C'est ce que j'aimerais éclaircir.

**M. Jackson:** En autant que je sache, certainement pas, monsieur.

**M. Caldwell:** D'accord.

**M. Jackson:** Le rapport du vérificateur général est rendu public et est porté à l'attention du Comité; c'est donc une question normale.

**M. Caldwell:** Poussons un peu plus loin. Pouvons-nous vous demander d'aller discuter avec les gens de Radio-Canada? Seriez-vous alors en dehors de vos attributions?

**M. Jackson:** Non.

**Le président:** Est-ce normal et parfaitement correct?

**M. Jackson:** Oui, monsieur.

**Le président:** Mademoiselle McDonald.

**Mme McDonald:** Si je peux ajouter à la question de M. Caldwell un point un peu plus général concernant la façon dont nous travaillons avec les recherchistes de la Bibliothèque du Parlement, surtout lorsque nous allons engager d'autres personnes, et la façon dont nous allons coordonner leur travail, les intégrer ou que sais-je, avec la Bibliothèque du Parlement, je pense qu'il serait utile de savoir, de façon positive, ce que nous pouvons attendre des recherchistes de la Bibliothèque du Parlement. Sont-ils affectés au Comité? Cette affectation est-elle à plein temps ou à temps partiel, quelle est-elle, sans préjuger de la question de M. Caldwell au sujet de la pertinence de nos demandes?

**Le président:** Le personnel de la Bibliothèque du Parlement est, bien entendu, mis à votre disposition de façon permanente, comme il l'est pour tous les comités permanents. Mais en ce qui concerne le rapport annuel de Radio-Canada, on lui a demandé de nous préparer de la documentation, et je pense que votre suggestion est justifiée. Mettons-la dans une perspective concrète.

Puis-je vous demander, monsieur Jackson, dans quelle mesure vous aviez bien compris ce que nous avons demandé jusqu'ici?

**M. Jackson:** Pour l'instant, je fais des recherches et je résume le rapport annuel de Radio-Canada, puis je compile des renseignements sur divers aspects, en particulier sur les

[Texte]

particular CBC's cost problems and the decision to implement the national finance system.

**The Chairman:** Miss McDonald.

**Ms McDonald:** If I wanted some precision could I call Mr. Jackson and ask him for clarification, ask him to spend a bit of time finding out the particular point I wanted dealt with. Would that be—

**The Chairman:** Yes, we have dealt with that question. Mr. Caldwell.

**Mr. Caldwell:** I do not know, Miss McDonald, whether you were at the meeting when we sort of decided that the chairman act not as a clearing house but have some idea of the amount of work that is being requested of the people from the Library of Parliament. Then we would not have members going—all of a sudden they are overburdened with material that the chairman did not know was going through. That is the only request.

**Ms McDonald:** Okay.

**The Chairman:** The mechanism, Miss McDonald, that was proposed and adopted was that I would not interfere with that flow of information. In other words, there should be no need for you to come through me to ask for that. We have the understanding with the Library of Parliament staff that, if they feel they are being overtaxed, they will let me know. Then I could come back to the committee and discuss it with the committee.

**Ms McDonald:** Okay. Was any sort of amount of time stipulated as to what is considered a reasonable request for clarification or information?

**The Chairman:** I think not, apart from the general knowledge on the part of the Library staff that we are in an extremely tight timeframe, because these witnesses from the CBC are scheduled<sup>1</sup> for the week of November 24.

**Ms McDonald:** If I want a point cleared up, I would contact Mr. Jackson. If he thought that was going to be overburdening him, that it would interfere with his other duties, he would tell me. Then I would either withdraw the request or he or I would go to you about it. He would go to you.

**The Chairman:** He would tell you or he would tell me, or both, so that we were all informed. I think the understanding is that he would come back to the chairman, although I think in normal, open communication, he would tell you as well that was posing some problems for him.

**Ms McDonald:** Okay. Thank you.

**The Chairman:** Members of the Library staff, is that fair enough?

**Mr. Caldwell:** Mr. Chairman, I just want to be sure. These people have been assigned to us for this year. Am I correct?

**The Chairman:** That is correct.

**Mr. Caldwell:** So their sole job is working for this committee, or do they also do work for other committees?

[Traduction]

problèmes des coûts de Radio-Canada et sur la décision d'introduire un nouveau système financier à l'échelle nationale.

**Le président:** Mademoiselle McDonald.

**Mme McDonald:** Si je voulais des précisions, est-ce que je pourrais appeler M. Jackson et les lui demander, ou lui demander de consacrer un peu plus de temps pour répondre à un point précis que j'aimerais élucider. Est-ce que cela . . .

**Le président:** Oui, nous avons réglé cette question. Monsieur Caldwell.

**M. Caldwell:** Mademoiselle McDonald, je ne sais plus si vous étiez à la réunion où nous avons en quelque sorte décidé que le président n'agirait pas comme un centre d'information . . . mais aurait une idée de la quantité de travail exigée du personnel de la Bibliothèque du Parlement. Nous ne devrions pas avoir de membres . . . soudainement surchargés par une documentation dont le président ne connaît pas l'existence. Ceci n'est qu'une demande.

**Mme McDonald:** D'accord.

**Le président:** Mademoiselle McDonald, le mécanisme qui avait été proposé et adopté était que je n'interviendrais pas dans la circulation de l'information. Autrement dit, vous n'êtes pas obligée de passer par moi pour la demander. Notre accord avec le personnel de la Bibliothèque du Parlement est que lorsqu'il pense être débordé, il me le fait savoir. je peux alors en discuter avec le Comité.

**Mme McDonald:** D'accord. Y a-t-il une durée quelconque qui a été fixée pour ce qui constitue une demande raisonnable de renseignement ou de clarification?

**Le président:** Je ne pense pas, en dehors du fait que d'une façon générale, le personnel de la bibliothèque sait que nous sommes soumis à une contrainte de temps extrêmement serrée du fait que les témoins de Radio-Canada sont prévus pour la semaine du 24 novembre.

**Mme McDonald:** Lorsque je désire clarifier un point, je contacte M. Jackson. S'il pense que je lui en demande trop, que cela génère ses autres tâches, il me le dira. Je retirerai alors ma demande ou bien lui ou moi vous verrions, vous rencontrerions à ce sujet. Il irait vous voir.

**Le président:** Il vous le dirait ou il me le dirait, ou les deux, afin que nous soyons tous au courant. Je pense qu'on est d'accord pour qu'il s'adresse au président, bien qu'à mon avis, avec des communications ouvertes, il vous dirait également que cela lui cause des problèmes.

**Mme McDonald:** D'accord, je vous remercie.

**Le président:** Cela convient-il aux membres de la bibliothèque?

**M. Caldwell:** Monsieur le président, je veux seulement être sûr. Ces personnes ont été affectées cette année à notre comité. Est-ce exact?

**Le président:** C'est exact.

**M. Caldwell:** Leur seul travail est donc celui du Comité, ou doivent-ils travailler pour d'autres comités?



## [Text]

**The Chairman:** I am sure they do work for other committees. Is that not correct, Madam Coulombe?

**Miss Coulombe:** I do work for another committee, yes.

**Mr. Caldwell:** And what about the other two gentlemen?

**Miss Coulombe:** Presently they do not work for another committee. It depends on the workload.

**Mr. Caldwell:** I just want it clear that these two gentlemen will be working with us on a continuing basis over the next year. Am I correct in saying that?

**The Chairman:** Mr. Robertson, is that correct, in your opinion?

**Mr. James Robertson (Researcher, Law and Government Division, Library of Parliament):** Yes. As well, we also have requests coming in from individual parliamentarians. But in terms of an ongoing relationship with this committee, the three of us will be seconded to this committee for the next year.

**Mr. Caldwell:** Right. And will you be attending most or all of our committee meetings? Will you be available for them?

**Mr. Robertson:** We would be available certainly, depending on the committee's wishes.

**The Chairman:** Are you also available to the needs of the Senate? Is that part of your responsibilities? You do not have a specific ongoing commitment to a Senate committee at this time?

**Miss Coulombe:** I am the co-ordinator for a Senate committee—Social Affairs and Science Technology.

**Mr. Caldwell:** I would like to make a motion, Mr. Chairman, that at least one representative of the Library of Parliament be in attendance at each of our meetings.

• 1010

**The Chairman:** At each of our open meetings.

**Mr. Caldwell:** At least one member here.

Motion agreed to

**The Chairman:** Are there any further questions on the issue of guidelines for the Library of Parliament research staff?

**Mr. Pennock:** Are we going to give them some direction about the national museum support, or are we confident we have everything in hand that we want to allow us to proceed with that?

**The Chairman:** That is a pertinent question. My own inclination would be to see whether the subcommittee has resolved the questions of specific research focus on national museums before coming back to the Library people to see where they fit into that whole picture.

**Mr. Robertson:** I would like to interject at this point. The point was raised earlier about what the research staff is doing in terms of preparing summaries of the reports. I guess that decision was taken because Parliament was not sitting in

## [Translation]

**Le président:** Je suis certain qu'ils travaillent pour d'autres comités. N'est-ce pas exact, madame Coulombe?

**Mme Coulombe:** Oui, je travaille pour un autre comité.

**M. Caldwell:** Et les deux autres messieurs?

**Mme Coulombe:** En ce moment, ils ne travaillent pas pour d'autres comités. Cela dépend de la charge de travail.

**M. Caldwell:** Je veux seulement être sûr que ces deux messieurs travailleront avec nous de façon permanente pendant l'année prochaine. Ai-je bien compris?

**Le président:** À votre avis, monsieur Robertson, est-ce exact?

**M. James Robertson (rechercheur, Division juridique et gouvernementale, Bibliothèque du Parlement):** Oui, et nous avons aussi des demandes provenant de députés individuels. Mais pour ce qui est des relations permanentes avec le Comité, nous lui sommes détachés tous les trois pour la prochaine année.

**M. Caldwell:** Bien. Et vous assisterez à la plupart de nos réunions? Vous serez libres pour y assister?

**M. Robertson:** Nous serons certainement disponibles, tout dépend des désirs du Comité.

**Le président:** Etes-vous également disponibles pour les demandes du Sénat? Cela fait-il partie de vos attributions? En ce moment, avez-vous un engagement permanent précis avec un comité du Sénat?

**Mme Coulombe:** Je suis coordonnatrice d'un comité du Sénat. Celui des affaires sociales et de la science et la technologie.

**M. Caldwell:** Monsieur le président, j'aimerais proposer par une motion qu'au moins un représentant de la Bibliothèque du Parlement assiste à chacune de nos réunions.

**Le président:** À chaque audience publique.

**M. Caldwell:** Au moins un membre.

La motion est adoptée

**Le président:** Y a-t-il d'autres questions concernant les directives pour le personnel de recherche de la Bibliothèque du Parlement?

**M. Pennock:** Allons-nous leur donner les directives au sujet de l'aide aux Musées nationaux, ou pensons-nous avoir tous les éléments en main pour aller de l'avant?

**Le président:** C'est une bonne question. Pour ma part, je serais enclin à attendre pour voir si le Sous-comité a résolu la question de l'orientation précise de la recherche sur les Musées nationaux avant de revenir au personnel de la bibliothèque pour voir comment il s'intègre dans la situation générale.

**M. Robertson:** J'aimerais intervenir pour cela. On a parlé plus tôt de ce que les chercheurs faisaient pour préparer les sommaires des rapports. Je pense qu'il avait été décidé, puisque le Parlement ne siégeait pas en septembre, au moment



*[Texte]*

September, when a number of these reports were issued, and to expedite matters it was decided that brief summaries would be prepared for the committee members.

In the case of the national museums task force, we have completed a summary of the report, which is fairly short to begin with, basically to assist the members in becoming familiar with it, and also raising some of the other issues that were raised by other task forces and royal commissions that have reviewed the national museums area, in particular the Nielsen ministerial task force and Applebaum-Hébert. That summary and that discussion of some of the issues raised by the report should be available for distribution within the next week.

That is really a preliminary point. Obviously as the committee's deliberations continue there may be specific points or areas the committee wishes to investigate further, and we would obviously expect or be receiving guidance on those.

**The Chairman:** Right. Mr. Pennock, does that answer your point?

**Mr. Pennock:** That is great.

**The Chairman:** We come to the question of whether the committee wishes to go into in camera to review the work of its subcommittee on staffing. What is the wish of the committee?

**Mr. Pennock:** I move that we go in camera.

**The Chairman:** Well, then, we will go into in camera session and excuse the staff who are present.

*[Traduction]*

où plusieurs de ces rapports ont été publiés et pour accélérer les choses, il avait été décidé que ces sommaires d'exposés seraient préparés pour les membres du Comité.

En ce qui concerne le groupe de travail sur les Musées nationaux, nous avons terminé le sommaire du rapport qui est par lui-même assez court, afin d'aider ses membres à mieux le connaître et également pour soulever d'autres points qui l'avaient été dans d'autres rapports de groupe de travail, comme celui de la Commission royale, qui s'était penchée sur les rapports sur les Musées nationaux et plus particulièrement le groupe ministériel Nielsen et le groupe sénatorial Applebaum-Hébert. Ce sommaire et l'étude des divers points soulevés dans les rapports devraient être prêts pour distribution la semaine prochaine.

Ceci est en fait un préliminaire. Il est évident qu'à mesure que les réunions du Comité se dérouleront, il y aura des points ou des secteurs pour lesquels le Comité désirera des compléments d'enquête. Nous nous attendons, bien sûr, à être guidés à leur sujet.

**Le président:** D'accord. Cela répond-il à votre question, monsieur Pennock?

**M. Pennock:** C'est très bien.

**Le président:** Nous en arrivons à la question de savoir si le Comité désire siéger à huis clos pour étudier les travaux du Sous-comité sur la dotation en personnel. Que désire le Comité?

**M. Pennock:** Je suggère que nous siégeons à huis clos.

**Le président:** Très bien, nous allons siéger à huis clos et nous excusons le personnel présent.



*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Canadian Government Publishing Centre,  
Supply and Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

*En cas de non-livraison,*  
*retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Centre d'édition du gouvernement du Canada,  
Approvisionnement et Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 3

Thursday, November 20, 1986

Chairman: Jim Edwards

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 3

Le jeudi 20 novembre 1986

Président: Jim Edwards

*Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing Committee on*

## Communications and Culture

*Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des*

## Communications et de la culture

### RESPECTING:

In accordance with its mandate under Standing Order 96(2), a review of Canadian Cultural Policy and Programs, taking into account various task force reports

Future Committee's Activities

### CONCERNANT:

En conformité avec son mandat en vertu de l'article 96(2) du Règlement, une revue de la politique et des programmes culturels au Canada en tenant compte d'un certain nombre de rapports de groupes de travail

Activités futures du Comité

### APPEARING:

The Honourable Flora MacDonald  
Minister of Communications

### COMPARAÎT:

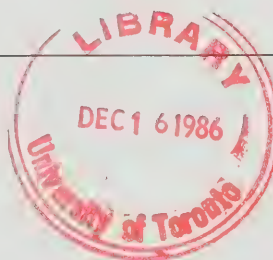
L'honorable Flora MacDonald  
Ministre des Communications

### WITNESSES:

(See back cover)

### TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



Second Session of the Thirty-third Parliament, 1986

Deuxième session de la trente-troisième législature, 1986



STANDING COMMITTEE ON COMMUNICATIONS  
AND CULTURE

*Chairman:* Jim Edwards

*Vice-Chairman:* Bob Pennock

MEMBERS

Jim Caldwell  
Edouard Desrosiers  
Sheila Finestone

(Quorum 4)

Martin Lavoie

*Clerk of the Committee*

COMITÉ PERMANENT DES COMMUNICATIONS ET  
DE LA CULTURE

*Président:* Jim Edwards

*Vice-président:* Bob Pennock

MEMBRES

John Gormley  
Lynn McDonald—(7)

(Quorum 4)

*Le greffier du Comité*

Martin Lavoie

## MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, NOVEMBER 20, 1986  
(4)

[Text]

The Standing Committee on Communications and Culture met at 9:45 o'clock a.m., this day, the Chairman, Jim Edwards, presiding.

*Members of the Committee present:* Jim Caldwell, Edouard Desrosiers, Jim Edwards, Sheila Finestone, Lynn McDonald, Bob Pennock.

*Acting Member present:* Harry Brightwell for John Gormley.

*In attendance: From the Library of Parliament, Research Branch:* Françoise Coulombe, Antony Jackson, James Robertson, Research Officers.

*Appearing:* The Honourable Flora MacDonald, Minister of Communications.

*Witnesses: From the Department of Communications:* Alain Gourd, Deputy Minister; Richard Stursberg, Assistant Deputy Minister; Jeremy Kinsman, Assistant Deputy Minister.

In accordance with its mandate under Standing Order 96(2), the Committee began a review of Canadian Cultural Policy and Programs, taking into account various task force reports.

The Minister made a statement and, with the witnesses, answered questions.

At 11:23 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

AFTERNOON SITTING  
(5)

The Standing Committee on Communications and Culture met, *In-Camera*, at 3:30 o'clock p.m., this day, the Chairman, Jim Edwards, presiding.

*Members of the Committee present:* Jim Caldwell, Edouard Desrosiers, Jim Edwards, Sheila Finestone, John Gormley, Lynn McDonald, Bob Pennock.

*In attendance: From the Library of Parliament, Research Branch:* Françoise Coulombe, Antony Jackson, James Robertson, Research Officers. *From Drache, Rotenberg, Barristers & Solicitors:* Arthur B.C. Drache, Consultant.

*Witness: From Paul Audley & Associates Ltd.:* Paul Audley, Consultant.

The Committee met to discuss its future business.

On motion of John Gormley, it was agreed,—That the meeting be held *In-Camera* with Transcription and Interpretation.

On motion of Lynn McDonald, it was agreed,—That the Clerk be authorized to keep a copy of the transcript for the use of the Committee members only for a period of up to three months.

## PROCÈS-VERBAUX

LE JEUDI 20 NOVEMBRE 1986  
(4)

[Traduction]

Le Comité permanent des communications et de la culture se réunit, aujourd'hui à 9 h 45, sous la présidence de Jim Edwards, (*président*).

*Membres du Comité présents:* Jim Caldwell, Edouard Desrosiers, Jim Edwards, Sheila Finestone, Lynn McDonald, Bob Pennock.

*Membre suppléant présent:* Harry Brightwell remplace John Gormley.

*Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* Françoise Coulombe, Antony Jackson, James Robertson, attachés de recherche.

*Comparaît:* L'honorable Flora MacDonald, ministre des Communications.

*Témoins: Du ministère des Communications:* Alain Gourd, sous-ministre; Richard Stursberg, sous-ministre adjoint; Jeremy Kinsman, sous-ministre adjoint.

En vertu de l'autorité que lui confère l'article 96(2) du Règlement, le Comité procède à une revue de la politique et des programmes culturels au Canada, à la lumière des divers rapports émanant de groupes de travail.

La Ministre fait une déclaration, puis elle-même et les témoins répondent aux questions.

À 11 h 23, le Comité interrompt les travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

SÉANCE DE L'APRÈS-MIDI  
(5)

Le Comité permanent des communications et de la culture se réunit à huis clos, aujourd'hui à 15 h 30, sous la présidence de Jim Edwards, (*président*).

*Membres du Comité présents:* Jim Caldwell, Edouard Desrosiers, Jim Edwards, Sheila Finestone, John Gormley, Lynn McDonald, Bob Pennock.

*Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* Françoise Coulombe, Antony Jackson, James Robertson, attachés de recherche. *De la Firme Drache, Rotenberg, Barristers & Solicitors:* Arthur B.C. Drache, consultant.

*Témoin: De la firme Paul Audley & Associates Ltd.:* Paul Audley, consultant.

Le Comité se réunit pour déterminer ses futurs travaux.

Sur motion de John Gormley, il est convenu,—Que la séance ait lieu à huis clos, avec services de transcription et d'interprétation.

Sur motion de Lynn McDonald, il est convenu,—Que le greffier soit autorisé à conserver à l'usage des membres du Comité, trois mois au plus, un exemplaire de la transcription.

It was agreed,—That, in relation with the Committee's review of Canadian Cultural Policy and Programs, interested organizations and individuals be invited to send written submissions.

It was agreed,—That, in relation with the museums issue, the staff establish a list of witnesses to be heard by the Committee taking into account various views expressed during the meeting and the paper prepared on the subject by the Library of Parliament, Research Branch.

It was agreed,—That Members' staff be allowed to attend *In-Camera* Committee's briefing sessions.

It was agreed,—That the meeting with representatives of the National Museums of Canada be postponed to a later date.

It was agreed,—That an *In-Camera* meeting be held on Tuesday, November 25, 1986 at 8:00 o'clock a.m. to review tax policy, funding of the arts and the C.B.C. Annual Report.

It was agreed,—That C.B.C.'s internal auditor be invited to appear before the Committee on Thursday, November 27, 1986, immediately after C.B.C.'s Vice-President (Finance).

At 5:20 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Martin Lavoie

*Clerk of the Committee*

Il est convenu,—Qu'en ce qui a trait à la revue, par le Comité, de la politique et des programmes culturels du Canada, les personnes et les organismes intéressés soient invités à faire parvenir des exposés.

Il est convenu,—Qu'en ce qui a trait aux musées, le personnel dresse une liste des témoins qu'entendra le Comité à la lumière des vues exprimées au cours de la réunion, et d'un document élaboré sur la question par le Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement.

Il est convenu,—Que le personnel des membres du Comité soit autorisé à assister aux séances d'information à huis clos que tiendra le Comité.

Il est convenu,—Que la séance à laquelle sont convoqués les représentants des Musées nationaux du Canada soit différée.

Il est convenu,—Qu'une séance à huis clos soit prévue pour le mardi 25 novembre 1986, à 8 heures, pour revoir la politique fiscale, les subventions accordées aux arts et le rapport annuel de la Société Radio-Canada.

Il est convenu,—Que le vérificateur interne de la Société Radio-Canada soit invité à comparaître devant le Comité, le jeudi 27 novembre 1986, immédiatement après le vice-président (Finances) de ladite Société.

À 17 h 20, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

Martin Lavoie



**EVIDENCE***(Recorded by Electronic Apparatus)**[Texte]*

Thursday, November 20, 1986

• 0938

**The Chairman:** Order, please. We will call to order this session of the Standing Committee on Communications and Culture and begin what will be a marathon set of deliberations, which we anticipate will lead to the formulation of a policy for this nation, perhaps for a couple of decades, but we hope for the next decade at least, in the fields of culture and broadcasting.

Today, we have the first in a series of many witnesses who will be giving us the benefit of their advice in the shaping of that policy, and it is entirely proper and appropriate and our pleasure—I speak, I am sure, on behalf of all members of the committee—to welcome the Hon. Flora MacDonald, Minister of Communications and Culture for Canada, to set out for us her views on the task forces that were commissioned by her predecessor, or her plans for those task forces, and what the intermingling may be of the dynamics of our efforts and the administrative and systemic efforts of the Department of Communications.

• 0940

So we welcome, along with the Minister, the Deputy Minister, Mr. Alain Gourd; the Assistant Deputy Ministers, Mr. Richard Stursberg, Assistant Deputy Minister, Corporate Policy, and Mr. Jeremy Kinsman, Assistant Deputy Minister, Cultural Affairs and Broadcasting. Also attending are Mr. Rob Gordon, who is Assistant Deputy Minister, Spectrum Management and Regional Operations; Mr. Michael Binder, the Assistant Deputy Minister, Corporate Management; and officials from the Minister's office. We of course welcome those who are interested, for various reasons, in these matters.

We noticed in Canada's national newspaper this morning a message which has been sent to us and which the chairman takes notice of. That is not official notice yet. The members of the committee may give us some advice on that as we proceed.

Madam Minister, we welcome you and we invite you to present your views to us. You are most welcome, Miss MacDonald.

**Hon. Flora MacDonald (Minister of Communications):** Thank you very much indeed, Mr. Chairman and members of the committee. I thank you for your invitation to be with you this morning and to talk to you particularly about the priorities I see for this session of the House in the Department of Communications. I am pleased to be here with my officials, who have already been introduced to you.

I hope what we are starting here today will continue to be a very productive partnership with the committee. I want to be open and frank with you as Minister, and to assist you in every way I can with the development of government policies and programs in communications and culture.

**TÉMOIGNAGES***(Enregistrement électronique)**[Traduction]*

Le jeudi 20 novembre 1986

**Le président:** Je déclare la séance ouverte. Le Comité permanent des communications et de la culture entame ses travaux dans ce qui va être une série-marathon qui débouchera, nous l'espérons, sur la formulation, pour une dizaine d'années au moins, mais peut-être davantage, d'une politique nationale en matière de culture et de radiodiffusion.

Nous accueillons aujourd'hui le premier des nombreux témoins que nous avons convoqués pour nous aider à formuler cette politique. Nous avons donc le plaisir—et je crois parler au nom de tous les membres du Comité—de souhaiter la bienvenue à l'honorable Flora MacDonald, ministre des communications et de la culture, et je vais lui demander de nous faire part de ce qu'elle pense des groupes d'étude mis en place par son prédécesseur ou ce qu'elle envisage pour eux, et comment elle envisage de conjuguer nos efforts et ceux du ministère des Communications.

Nous souhaitons donc la bienvenue au ministre ainsi qu'à M. Alain Gourd, sous-ministre, M. Richard Stursberg, sous-ministre adjoint, Coordination des politiques, et M. Jeremy Kinsman, sous-ministre adjoint, Affaires culturelles et radiodiffusion. Le ministre est également accompagné de M. Rob Gordon, sous-ministre adjoint, Gestion du spectre et opérations générales, de M. Michael Binder, sous-ministre adjoint, Gestion intégrée, ainsi que de hauts fonctionnaires du bureau du ministre. Nous sommes, bien entendu, heureux de recevoir ceux qui, pour différentes raisons, s'intéressent à ces questions.

Dans le journal national de ce matin, nous avons pris connaissance d'un message qui nous a été adressé et dont le président a pris bonne note. Ce n'est pas encore une communication officielle et les membres du Comité voudront peut-être nous conseiller sur la marche à suivre.

Madame le ministre, nous vous souhaitons donc la bienvenue et vous invitons à nous exposer vos vues, qui retiendront toute notre attention.

**L'honorable Flora MacDonald (ministre des Communications):** Je vous remercie de tout coeur, monsieur le président, mesdames et messieurs. Je suis heureuse d'avoir été invitée ce matin à vous exposer, entre autres, les priorités que j'envisage pour le ministère des Communications, pour la session actuelle de la Chambre des communes. Je suis accompagnée de mes collaborateurs, qui vous ont déjà été présentés.

Cette première séance ne marque, je l'espère, que le début de ce qui devrait être une fructueuse collaboration avec le Comité. Je ferai preuve d'une grande franchise envers vous en tant que ministre et désire vivement vous aider dans toute la

## [Text]

I should note as well that the committee has received a clear mandate under House reforms to review and report on the state of our laws, policies, and programs in communications and culture. I applaud these reforms and, being very much a part of having helped to develop them, I can assure you I will respect their intent, for I think they will help us all, as parliamentarians, to serve Canadians better.

I was impressed, on assuming my responsibilities as Minister of Communications, by the diversity and complexity of the issues on both the communications and the cultural sides of this portfolio. But at the same time there is a very real complementarity between culture and communications. Indeed, the essence of our national identity is reinforced by our ability to develop and establish communications systems; and in Canada we already have a proven track record in this regard. It is through this integrated view of communications and culture that I desire to examine the opportunities in both these areas.

So I would like to outline some of the priorities I see. First of all, the Speech from the Throne dealt with the major thrusts of the government, and in all of these culture and communications can play a unique role, whether in national reconciliation, in our identity and pride as a nation, in the challenge of nation building, in relation to advancing social and economic development priorities, or in constructive internationalism. I would like to take a look under these headings at what we can do in the field of culture and communications.

I have already met with my provincial colleagues responsible for culture. We met in Calgary in September of this year, and we agreed to collaborate and work toward improving funding of the arts and the status of the artist in our society. Our officials—that is, the provincial and federal officials—will be working on this project over the next year with a report due next fall. Much of their attention will be focused on areas which can best be improved through co-ordinated action by both levels of government.

• 0945

We could take as examples of these areas marketing and promotion of the arts, and collective bargaining rights for artists.

In the meantime, each level of government will be implementing initiatives in its own areas of responsibility. The Government of Canada, for example, will be introducing copyright legislation in the coming months.

On the question of federal tax policy, the Minister of Finance and I have agreed to a joint steering committee of our officials to examine tax-related recommendations in two of the task force reports. We have also invited the Hon. Elmer MacKay to have Revenue Canada officials participate on this committee so that we can work out jointly the best way to approach these.

## [Translation]

mesure de mes moyens à élaborer des politiques et programmes en communications et culture.

Je constate également que le Comité a reçu le mandat bien précis, dans le cadre d'une réforme de la Chambre des communes, d'examiner nos lois, politiques et programmes en communications et culture et d'en faire rapport. J'accueille avec autant plus de satisfaction ces réformes que j'ai beaucoup contribué à les mettre en place, et vous assure en conséquence que j'en respecterai l'esprit, car elles permettront à tous les parlementaires de mieux servir notre pays.

En assumant les responsabilités de ministre des Communications, j'ai été frappée de la diversité et de la complexité des problèmes, qu'il s'agisse des communications ou des aspects culturels de ce portefeuille. Par ailleurs, ces deux volets se complètent à bien des égards, car la mise en place du système de communications ne peut que renforcer notre identité nationale et à cet égard, nous avons déjà d'excellents résultats. Communications et culture sont imbriquées, et c'est à partir de ce fait que je voudrais examiner les perspectives qui s'offrent à elles.

Je voudrais donc vous exposer quelles sont nos priorités. Le Discours du trône a exposé les principaux champs d'action du gouvernement, et dans tous ceux-là la culture et les communications ont un rôle unique à jouer, qu'il s'agisse de réconciliation nationale, d'identité et de fierté nationale, de défis à relever pour édifier notre nation, du progrès dans les domaines social et économique ou d'un internationalisme positif. Nous allons examiner, pour chacun de ces champs d'action, quelle peut être notre contribution en matière de culture et de communications.

En septembre dernier, j'ai rencontré à Calgary les ministres provinciaux responsables de la culture, et nous sommes convenus de faire porter nos efforts communs sur le financement des arts et le statut de l'artiste dans notre société. Les responsables provinciaux et fédéraux travailleront l'an prochain sur ce projet et présenteront un rapport à l'automne, s'attachant plus particulièrement aux questions qui bénéficieraient le plus d'une collaboration entre les deux niveaux de gouvernement.

Parmi les questions qui seront ainsi mises à l'étude, citons la commercialisation et la promotion des arts ainsi que les droits de convention collective des artistes.

Entre temps, chaque niveau de gouvernement entreprendra des actions dans le domaine de sa compétence. C'est ainsi que le gouvernement du Canada présentera, au cours des prochains mois, un projet de loi sur les droits d'auteurs.

En ce qui concerne le régime fiscal fédéral, le ministre des finances et moi-même sommes convenus de mettre sur pied un comité de direction comportant des fonctionnaires de l'un et l'autre ministère pour examiner les recommandations d'ordre fiscal formulées dans deux des rapports du groupe d'étude. Nous avons également invité l'honorable Elmer MacKay à désigner des fonctionnaires de Revenu Canada qui siègeront à



## [Texte]

Le Comité directeur du cinéma, établi avec les concours des provinces, a permis cette année d'arrêter les lignes directrices du Fonds du financement des longs métrages canadiens, administré par Téléfilm Canada.

Le Ministère poursuit son étude des questions relatives à la distribution des films canadiens. Nous appuyons le Québec qui a conclu un accord avec les grandes sociétés de cinéma américaines; cette entente démontre qu'il est toujours possible d'atténuer les problèmes, même de longue date, quand tout le monde y met du sien.

Depuis mon entrée en fonction, j'ai reçu six rapports commandés par mon prédécesseur, y compris le rapport Caplan-Sauvageau.

Je donnerai suite à ces rapports en 1987 et je ferai appel à votre opinion et à vos suggestions. Je suis persuadée qu'en travaillant ensemble, nous parviendrons à former de nouvelles politiques et de nouveaux programmes—peut-être pas en une journée mais par étapes.

I would like to share with you some thoughts on these steps and their possible timing.

First, there is a need, I believe, to address those recommendations of the National Museums report which speak to the structure of the corporation. I would very greatly appreciate receiving your views on this area before Christmas, given the practical necessity for the government to ensure the effective administration of the National Museums. This concern is compounded by the imminent fit-up of the two new museum buildings.

My next priority on the task forces, of the six which I have received, would be to address the Caplan-Sauvageau report from the perspective of developing a new Broadcasting Act. I would very much appreciate having your views by March of next year, not later than that if that were possible, Mr. Chairman and members of the committee, so as to facilitate our work in preparing this legislation for tabling next fall.

Beyond this, I think that we need to review the task force reports and discuss our respective priorities before we specify a detailed schedule for the balance of 1987.

I also have a number of priorities regarding the communications and technology dimensions of my portfolio.

A major building block to creating the proper environment for future communications is telecommunications policy.

I expect to meet with my provincial counterparts early in 1987 to discuss proposals for a national telecommunications policy which is sensitive to regional differences and priorities.

My objective is to achieve a consensus on policies which will maintain the universal availability of affordable telephone service while at the same time encouraging innovation and the

## [Traduction]

ce comité afin que tous ensemble, nous puissions mettre au point les meilleures stratégies.

During the year the Intergovernmental Steering Committee on Film, set up with the provinces, was instrumental in finalizing the guidelines for Telefilm Feature Film Fund.

Their department is continuing to work at issues associated with the distribution of Canadian films. We support Quebec in its accord with majors. The entente demonstrates that even longstanding problems are capable of improvement if there is the will present on both sides.

Since becoming Minister of Communications, I have received six task force reports commissioned by my predecessor, including that of Caplan-Sauvageau.

I will be dealing with these reports and will appeal to you for your views and input over 1987. Working together, I believe that we can put new policies and programs in place—perhaps not overnight, but step by step.

Permettez-moi de vous indiquer comment j'envisage ces améliorations progressives et leur calendrier d'exécution.

D'abord, il me semble nécessaire de donner suite à celles des recommandations sur les Musées nationaux qui ont trait à l'organisation de la Société. J'aimerais beaucoup connaître avant Noël votre opinion sur ce sujet, étant donné les contraintes pratiques auxquelles le gouvernement doit se plier pour assurer la bonne administration des musées nationaux. La question est d'autant plus complexe qu'on doit bientôt aménager les nouveaux locaux de deux des musées.

La deuxième de mes priorités pour les groupes de travail consiste à donner suite au rapport Caplan-Sauvageau, en formulant une nouvelle loi sur la radiodiffusion. Je vous serais très obligé de bien vouloir me communiquer avant le mois de mars votre pensée là-dessus, afin que nous puissions déposer un projet de loi à l'automne prochain.

En dehors de cela nous devons examiner les rapports et discuter de nos priorités respectives avant d'établir un calendrier détaillé pour le reste de l'année 1987.

Je me suis également donné plusieurs priorités touchant les dimensions Communications et technologie de mon portefeuille.

Une politique des télécommunications constitue un élément important pour créer, à l'avenir, un climat propice aux communications.

Au début de l'an prochain, je compte rencontrer mes homologues provinciaux pour discuter d'un projet de politique nationale de télécommunication qui s'attacherait particulièrement aux disparités et priorités régionales.

Mon objectif est de parvenir à un consensus, afin de préserver l'accessibilité universelle d'un service téléphonique de prix abordable, tout en encourageant l'innovation et l'introduction de services propres à augmenter la productivité et la



*[Text]*

introduction of new services which can improve the productivity and international competitiveness of Canadian business.

My department is also moving forward on fostering the development of new communications technologies and systems. It is readily apparent that technologies which create, manipulate, store, and transmit information are changing the way that we all live and work. I would like to take a moment to speak about this area because it is one which I think should concern the committee greatly.

• 0950

Telecommunication plays a key role in the economic and social development of the nation. Through the major contributions Canadians have made to many fundamental developments in this field already, communications increasingly bridges the regional differences of our country.

Canada has very distinct advantages in communications. The unique make-up of the country has spurred innovation. The result has been the successful generation of Canadian solutions to Canadian problems. Today we have the finest communications infrastructure in the world. It is available to all Canadians and is of very high quality.

We also have some of the finest engineers and scientists working in the communications field. This is clearly shown by our ability to develop state-of-the-art equipment and services. Canada has the first geostationary commercial domestic satellite system. It is a world leader in many telecommunications areas.

In today's world, dynamic changes in technologies are taking place at an increasingly rapid pace. We are witness to an ever-closer marriage between computers and communications. This convergence presents enormous opportunities for Canada. An array of new information technology-based products and services are being made available to consumers and business users.

Next year I will be releasing a paper on the implications for Canada of this new era in telecommunications and informatics. It will review the challenges facing the country and their consequences for our social, economic and cultural life.

The extent to which Canadians can take advantage of these new opportunities will determine the vitality of our future economy. These technologies are presenting opportunities to improve the lives of Canadians, such as in the better delivery of medical and health services and government programs.

It is essential all Canadians share the benefits which can accrue from the introduction of new technology. Therefore, I have asked my officials to examine options open to Canada to build and strengthen our nation through the more effective use of knowledge and information technologies.

*[Translation]*

capacité concurrentielle de l'entreprise canadienne sur le marché international.

Mon ministère continue également d'encourager la mise au point de nouvelles techniques et de nouveaux systèmes de communication. En effet, les techniques qui créent, manient, emmagasinent et transmettent l'information sont en train de modifier notre mode de vie et de travail. J'aimerais vous entretenir brièvement de cette question qui à mon avis devrait retenir toute l'attention du Comité.

Les télécommunications jouent un rôle primordial dans le développement économique et social du Canada. Grâce à l'importante contribution des Canadiens au perfectionnement de nombreux éléments fondamentaux de ce secteur, les communications ont diminué et continuent de réduire les grandes distances et les disparités régionales de notre pays.

Le Canada est nettement privilégié dans le secteur des communications, les problèmes découlant de sa géographie ayant favorisé l'innovation et amené des solutions canadiennes au problème canadien. Nous disposons actuellement de l'une des infrastructures de communication les plus perfectionnées du monde, de très grande qualité et accessible à tous les Canadiens.

Nos ingénieurs scientifiques comptent également parmi les plus compétents en matière de communications, ainsi qu'en atteste la technologie de pointe que nous appliquons au matériel et à nos services. Le Canada a lancé le premier système national commercial de communications par satellite géostationnaire et s'inscrit parmi les chefs de file mondiaux dans un grand nombre de secteurs des communications.

Mais à notre époque l'évolution se fait à un rythme de plus en plus rapide. Nous assistons à une fusion toujours plus intime de l'informatique et des communications, convergence qui nous offre d'extraordinaires perspectives. Consommateurs et gens d'affaires ont à leur disposition une vaste gamme de produits et de services innovateurs issus des techniques de l'information.

Je compte faire publier l'an prochain un document sur les répercussions, pour le Canada, de cette nouvelle ère des communications de l'informatique. On y étudiera les défis que le pays devra relever et leur conséquence sur notre vie sociale, économique et culturelle.

Notre habilité à tirer profit de ces nouveaux débouchés décidera de la vigueur future de notre économie. Ces techniques nous permettront d'améliorer le mode de vie des Canadiens, notamment par une meilleure prestation des services médicaux et de santé et par la rationalisation des programmes des armements.

Il est essentiel que tous les Canadiens bénéficient des avantages issus de ces nouvelles techniques. J'ai donc demandé aux fonctionnaires de mon ministère d'étudier le meilleur emploi possible des connaissances et des techniques de l'information, pour contribuer à l'identité et au renforcement de la nation canadienne.

## [Texte]

A key concern in doing this will be to ensure there are Canadian sources of content on the electronic highways of the future. The new media, electronic information services, on-line data bases, applications software and new video services will all have implications for the cultural identity of future generations of Canadians just as profound as film, television, book, records and periodicals did in the past.

Or, pour nous assurer une saine participation canadienne à l'industrie de l'information de l'avenir, nous devons agir dès maintenant.

Je m'intéresse également au rôle du Canada dans le monde, plus particulièrement à l'apport que nous pouvons faire au Commonwealth et à la francophonie en leur faisant part de nos techniques d'information et de communication.

Le Canada jouera un rôle de premier plan dans l'établissement de deux réseaux internationaux de télé-enseignement, l'un pour le Commonwealth et l'autre pour la francophonie. Les Canadiens eux-mêmes pourront bénéficier de l'établissement de ces réseaux grâce aux échanges d'idées et de manifestations culturelles qui en découleront.

Le Canada sera l'hôte des rencontres des chefs de gouvernement de chacune de ces organisations au cours de l'année qui vient, et nous espérons pouvoir alors aborder ces propositions.

Mr. Chairman, I would like to share with you briefly what we hope to accomplish on legislation. On the cultural side of the portfolio, my two big priorities will be copyright and broadcasting. We need copyright legislation urgently. I am working with Mr. Andre to bring legislation before the House as soon as possible. The Keyes-Brunet report started the ball rolling back in 1977. Then in 1985 we received the subcommittee's blueprint for legislation, and this government said last February that it would deliver new legislation. We intend to meet that commitment and thereby help to improve the status of artists and creators in our society. I am discussing the timetable with Mr. Andre, and I hope that this legislation will be before the House early in 1987.

• 0955

Last year, the budget provided funds for the Canadian film publishing and sound recording industry support programs. We are continuing our work to strengthen Canadian capabilities in these vital cultural industries.

Also, I shall release, early in the new year, a background information document on the state of the Canadian cultural industries, which you and representatives of the cultural community appearing before this committee may well find very useful in your own considerations.

Now let me say a few words on broadcasting, as the whole country gets going on this public debate. The Broadcasting Act is Parliament's declaration of what we as Canadians should aim for in broadcasting. The act is now 18 years old, and the Caplan-Sauvageau Task Force on Broadcasting stated that we need a new blueprint. I agree, and I am looking to the

## [Traduction]

L'un de nos soucis majeurs que nous nous devons de ne pas perdre de vue, à cet égard, est le contenu canadien dans l'électronique de l'avenir. Les nouveaux médias—services d'informations électroniques, bases de données à interrogation directe, logiciels d'application et nouveaux services de vidéo, par exemple—auront une influence tout aussi marquante sur l'identité culturelle des générations futures que le cinéma, la télévision, le livre, le disque et le périodique sur les générations précédentes.

To ensure a healthy Canadian presence in the information industries of the future, we must act now.

A last priority concerns Canada's role in the world, in particular the contribution it can make to the Commonwealth and the Francophonie by sharing Canadian communications and information technologies.

Canada will play a major leadership role in developing two international distance education networks, one for the Commonwealths and one for the Francophonie. Canadians will benefit directly through a two way exchange of ideas and cultural expressions via these networks.

Canada will be hosting meetings of the heads of government of each organization next year, and we hope to explore those proposals at that time.

Monsieur le président, j'aimerais également vous dire en quelques mots ce que nous espérons accomplir au plan législatif. Mes deux grandes priorités en ce qui concerne le secteur culturel sont le droit d'auteur et la radiodiffusion. Il est impérieux de passer une nouvelle Loi sur le droit d'auteur. Je travaille donc de concert avec M. André en vue de déposer ce projet de loi à la Chambre dans les plus brefs délais. Le rapport Keyes a déclenché notre action des 1977. En 1985, le Sous-comité nous a remis un projet de loi et en février dernier, le gouvernement s'est engagé à déposer une nouvelle loi, engagement que nous comptons respecter afin d'améliorer la situation des artistes. J'en ai discuté avec M. André et j'espère pouvoir déposer le projet de loi à la Chambre au début de 1987.

L'an dernier, des fonds étaient prévus au budget pour des programmes de soutien pour les industries canadiennes du film et de l'enregistrement. Nous continuons à soutenir ce secteur essentiel de l'industrie culturelle.

Je compte par ailleurs publier au début de l'année prochaine un document faisant le point sur la situation de nos industries culturelles, document qui ne manquera certainement pas d'être utile aussi bien aux intéressés eux-mêmes qu'aux membres du Comité.

Permettez-moi maintenant de vous dire quelques mots concernant la radiodiffusion qui fait en ce moment l'objet d'un vaste débat public. La Loi sur la radiodiffusion traduit les objectifs du Parlement dans ce secteur. Or cette loi remonte à 18 ans déjà et d'après le rapport Caplan-Sauvageau, il est



*[Text]*

committee for help in devising the principles and substance of a blueprint for a new act.

This exercise is of the utmost priority. The Speech from the Throne said that this government will act to strengthen the Canadian broadcasting system. The matter cannot rest if we are to table legislation in time for the House to debate it fully in this session.

I would hope that this committee could commence its hearings early this winter and report in the spring, and this would allow time to draft the bill for tabling by next fall.

As part of this legislative exercise, it may be necessary for the government to deal first with the CBC's financial accountability to Parliament in the context of the Auditor General's recent report. It must do so before inviting Parliament to consider additional appropriations to the CBC. Your meetings with the CBC scheduled for later this month are timely and could yield useful recommendations for improvement.

At present there are a number of pieces of legislation left over from the last session which have been reintroduced and which I hope can be addressed this winter. These bills include the Bell Canada Act and cost-recovery legislation on the communications side and the Public Archives legislation on the cultural side.

The Bell Canada legislation, for example, confirms the telephone company's status as a federally regulated carrier and ensures that the CRTC has adequate regulatory powers to deal with the Bell Canada reorganization. I am pleased that the legislation has received second reading and has been referred to a legislative committee for detailed review.

On the question of Bill C-20 from the last session, I am reviewing the need to bring this legislation forward at this time. The bill, as you are aware, contains a mixture of provisions. I believe the policy directions to the CRTC would be very desirable, recognizing that policy direction is needed on the telecommunications side as much as on the broadcasting side. The other provisions in Bill C-20 involve a number of broadcasting reforms, including CRTC jurisdiction over satellite programming signals and a new policy objective to deal with abusive programs.

Mr. Chairman, I realize that I have taken a fair bit of time in outlining the things that I see necessary from the point of view of the ministry and the kind of work that I see we will be doing together. I do not apologize for this length of time, although I assure you that I will not always come before you with a statement of this length. However, I thought it was necessary to lay out at the outset the priorities that I see for the department, the things which we are challenged to tackle in the immediate future and in the long-term future.

I have therefore appreciated this opportunity, and I look forward to your questions and your suggestions today and on an ongoing basis.

*[Translation]*

temps de la renouveler. Je suis tout à fait d'accord et je suis sûr que le Comité m'aidera à jeter les bases d'une nouvelle loi.

Il s'agit d'une question de haute priorité. Le gouvernement a fait savoir dans le discours du Trône qu'il comptait renforcer le réseau de radiodiffusion canadien. Il faut nous mettre à l'oeuvre rapidement afin que la Chambre puisse en débattre au cours de l'actuelle session.

J'espère que le Comité entamera ses audiences dès le début de l'hiver pour pouvoir déposer son rapport à l'automne, ce qui nous permettra de préparer le projet de loi qui sera déposé à l'automne prochain.

A ce propos, le gouvernement devra commencer par examiner la façon dont Radio-Canada rend compte de ses opérations financières au Parlement, et ce à la lumière du dernier rapport du vérificateur général. Cet examen devra précéder la demande de nouveaux crédits pour Radio-Canada. Vos réunions avec les représentants de Radio-Canada prévues pour la fin du mois viennent donc à point nommé et permettront, je l'espère, de dégager des recommandations appropriées.

Un certain nombre de projets de loi remontant à la dernière session ont été réintroduits, et j'espère qu'ils seront examinés au courant de l'hiver. Il s'agit notamment de la Loi sur Bell Canada ainsi que de la Loi sur le recouvrement des frais dans le domaine des communications et la Loi sur les Archives publiques dans le domaine culturel.

La Loi sur Bell Canada entérine le fait que la société de téléphone est une entreprise réglementée par l'État tout en donnant au CRTC les moyens nécessaires pour superviser la réorganisation de Bell Canada. Je suis heureuse de constater que le projet de loi est passé en deuxième lecture et que le Comité législatif en a maintenant été saisi.

Je suis en train d'examiner l'opportunité de revenir sur le Bill C-20, qui remonte à la précédente législature, projet de loi qui contient toute une série de dispositions. Je suis en effet d'avis que les orientations et directives qu'il contient à l'intention du CRTC aussi bien dans le domaine des télécommunications que dans celui de la radiotélédiffusion sont indispensables. Le Bill C-20 comporte également un certain nombre de réformes en matière de radiodiffusion, en rendant notamment le CRTC compétent en ce qui concerne les signaux des satellites ainsi que de nouvelles mesures à prendre pour régler le problème des programmes peu souhaitables.

Monsieur le président, je constate qu'il m'a fallu pas mal de temps pour vous exposer la position du ministère ainsi que le travail que nous allons certainement réaliser de concert. Je ne m'excuse pas de la longueur de mon exposé, mais je vous assure que je ne compte pas récidiver chaque fois que j'aurai l'occasion de comparaître devant vous. Mais je tenais à vous expliquer les priorités du ministère ainsi que nos objectifs à court et long terme.

Je me ferai maintenant un plaisir de répondre à vos questions.



## [Texte]

**The Chairman:** Thank you, Miss MacDonald. I think we have got off to a very ambitious start and I think the committee will join me in appreciating the thoroughness of your remarks.

We move now to questions. Mrs. Finestone is first.

• 1000

**Mrs. Finestone:** Welcome, Minister MacDonald. I am very pleased to have you here with us this morning, although I must tell you, Mr. Chairman, I would hope that we can expect to have the Minister back because the extent of her statement is both exciting and challenging and I hope that we could have her back to review a number of the details she has tabled before us.

There is an old proverb that says "Sleep fast; the pillows are hot". We need the pillows. That is exactly the way I have been feeling these days, with all the legislation that is coming down and the number of challenges that you have before us. They are exciting. I am very pleased to receive your statement.

I would like to start with a couple of points. They may not seem relevant to you at this particular moment, but I think they are relevant. As an example, Ottawa used to be a very exciting place to come to from a cultural perspective. It was not April in Paris, but July in Ottawa was very exciting. You used to be able to come and feel that you were at a cultural centre. You could have some excitement from a national program that was funded . . . I think it was called the National Arts Centre Summer Festival.

I wonder if you could tell me, in the light of the fact that you are dealing with both the cultural implications and the growth and development, if in terms of a centre of excellence and an exciting kick-off point the centre of Canada might well have something or revitalize something.

**Miss MacDonald:** The Summer Festival was cancelled a couple of years ago—

**Mrs. Finestone:** I know that.

**Miss MacDonald:** —before we came into government, and I have missed it as well. Therefore I have asked a committee, a group under the chairmanship of Hamilton Southam, to prepare for me a feasibility study of reintroducing, in some nature, a summer festival. They are doing that study at present and I look forward to their early report.

**Mrs. Finestone:** That is good news. Thank you very much.

With respect to that kind of a festival and Ottawa becoming, in a sense, some kind of a showcase and meeting the mandate that one found in the National Arts Centre, as an example . . . Also, you talked about electronic highways and you talked about . . . I took the words down, but . . . which are all very exciting. Whether they are on the telecommunications side or whether they are on the broadcasting side, they are exciting. So I wondered, in the National Arts Centre concept of the future, if you are going to bring this back, if you are going to make it somewhat a centre showcase, would you think of the distribution of the cultural content, whether it be the orchestra, the opera, the dance, the ballet, whatever . . . ? In export-

## [Traduction]

**Le président:** Merci, madame. Je suis sûr que les membres du Comité se joignent à moi pour vous remercier d'un exposé extrêmement fouillé.

Maintenant c'est à M<sup>me</sup> Finestone d'entamer les questions.

**Mme Finestone:** C'est avec grand plaisir que j'ai écouté l'intervention du ministre, mais j'espère qu'elle pourra revenir pour pouvoir discuter avec elle plus en détail de tous les objectifs qu'elle nous a exposés.

Il y a un ancien proverbe qui dit: «dors vite, les oreillers sont chauds». Nous avons besoin d'oreillers. Nous sommes quelque peu débordés avec tous les projets de loi qui ont été déposés ces jours-ci. Ce que vous avez à nous dire est certainement passionnant.

Je vais commencer par deux remarques qui peuvent vous paraître éloignées du sujet même si elles ne le sont pas. Il fut un temps où Ottawa était un centre culturel passionnant. Ce n'était peut-être pas Paris en avril, mais Ottawa en juillet valait certainement le déplacement. Le festival d'été du Centre national des arts offrait en effet un programme passionnant.

Vu qu'il est question de faire progresser les industries culturelles, serait-il possible de relancer ce genre de festival à Ottawa.

**Mme MacDonald:** Le festival d'été a été annulé il y a deux ans . . .

**Mme Finestone:** Je le sais fort bien.

**Mme MacDonald:** . . . avant que les Conservateurs n'arrivent au pouvoir, et, moi aussi, je le regrette. J'ai donc demandé à un comité présidé par M. Hamilton Southam de préparer une étude de faisabilité sur l'organisation éventuelle d'un festival d'été. Cette étude est actuellement en cours, et j'espère qu'elle me sera bientôt soumise.

**Mme Finestone:** Voilà qui est une bonne nouvelle.

La tenue d'un festival d'été à Ottawa serait tout à fait conforme au mandat du Centre national des arts. Ce que vous avez proposé aussi bien dans le domaine des télécommunications que de la radiodiffusion est passionnant. Pour faire du Centre national des arts un exemple culturel pour le reste du pays, je voudrais savoir si vous envisagez la possibilité d'organiser des tournées pour l'orchestre, l'opéra le ballet etc. S'agirait-il de diffuser les arts au Canada par le biais de tournées, ou considérez-vous plutôt l'utilisation de tournées électroniques comme étant plus conforme au mandat du CNA?

## [Text]

ing that kind of information across Canada, is it physical touring, or would you consider electronic touring as part and parcel of the responsibility of the National Arts Centre?

**Miss MacDonald:** We will gladly welcome any suggestions that come out of the feasibility study or what others may put forward to us. We already have an electronic touring project unfolding with the NAC that is being discussed at present.

But if I might just address your more basic question of the Summer Festival—and you relate it to the National Arts Centre—I think one of the problems people had with this in the past was that it was too narrowly focused. It was a summer festival that seemed to be tied in solely to the National Arts Centre, but a summer festival should embrace the whole of Ottawa and the Ottawa region and there are so many more things than those items which take place or those performances which take place solely at the National Arts Centre. So I hope that the people who are looking at the feasibility study look beyond that to other things that are possible here in this region to make it a true celebration of the possibilities of the National Capital Region.

**Mrs. Finestone:** I find that exciting because we are going to have these magnificent museums and we have all kinds of exciting things to take place here. So I would be pleased to see that.

• 1005

I would go on from there to ask you about your telecommunications policy. I knew that you knew I would ask that question, and I did not want to disappoint you. Yesterday, with the tabling of the sale of Teleglobe... And by the way, I thank you for the telecommunications policy that was included.

Your department released a statement on telecommunications policy with respect to Teleglobe. When I read it last night it kind of bothered me, because the former Minister of Communications, Mr. Masse, had convened last February a very special meeting of the federal and provincial Ministers of Communications, and subsequent to that they had appointed, I think it was, Mr. Mongeon to head a special task force. I wonder what has happened with that report and why would you participate or even encourage the sale of Teleglobe at this time prior to a real national telecommunications policy.

**Miss MacDonald:** The Mongeon report has been received and sent to the provinces, and is available. I can ensure that you have copies of it.

**Mrs. Finestone:** If it is available, could Ms McDonald and myself and perhaps the other members of this committee receive it?

**Miss MacDonald:** Certainly.

**Mrs. Finestone:** Thank you.

**Miss MacDonald:** On the question of telecommunications policy, this is not something that is going to stand still.

**Mrs. Finestone:** I would hope not.

## [Translation]

**Mme MacDonald:** Nous tiendrons certainement compte des propositions contenues dans l'étude de faisabilité ou de toute autre suggestion. On est d'ailleurs en train de discuter avec les responsables du Centre national des arts au sujet d'une tournée électronique.

Le festival d'été présenté par le Centre national des arts était, je crois, trop restreint. Le festival d'été à Ottawa devrait se dérouler non seulement au Centre national des arts, mais dans l'ensemble de la région. J'espère donc que les responsables de l'étude de faisabilité verront à bien mettre en valeur toutes les possibilités de la région de la Capitale nationale.

**Mme Finestone:** C'est formidable, car en plus nous aurons toute une série de merveilleux musées qui ouvriront bientôt leurs portes.

Je voudrais maintenant vous poser quelques questions concernant la politique de télécommunication. Vous vous attendiez d'ailleurs certainement à cette question, surtout depuis la déclaration relative à la privatisation de Téléglobe.

Le communiqué de votre ministère relatif à la privatisation éventuelle de Téléglobe, que j'ai lu hier soir, n'a pas manqué de me préoccuper, d'autant plus que M. Masse, l'ancien titulaire, avait réuni au mois de février dernier les responsables provinciaux des communications, réunion à l'issue de laquelle M. Mongeon avait été nommé à la tête d'un groupe de travail. Je voudrais savoir où en est leur rapport et aussi pourquoi vous encouragez la vente de Téléglobe, alors que nous n'avons pas encore une véritable politique nationale de télécommunication?

**Mme MacDonald:** Le rapport Mongeon a été adressé aux provinces et vous pouvez également en obtenir des exemplaires si vous voulez.

**Mme Finestone:** Est-ce que les membres du Comité pourraient tous en recevoir un exemplaire?

**Mme MacDonald:** Certainement.

**Mme Finestone:** Parfait.

**Mme MacDonald:** La politique de télécommunication n'a certainement pas été mise aux oubliettes.

**Mme Finestone:** J'espère bien que non.



## [Texte]

**Miss MacDonald:** We are working on a number of levels. Certainly we are working with the provinces, because we are into a field where there is a lot of joint responsibility. The provinces, throughout, have been consulted with regard to Teleglobe, because, of course, we are including in the opportunity for bidding the various telephone companies, many of which are provincial. They were very anxious that there be a role, that there be an opening for the provincial telephone companies; and there is.

The question of a telecommunications policy will be devised with the provinces, with the industry, with the total players in the system. But it is one where surely what we have to do is look at Canada's possibilities. There is no field where Canada has greater possibilities to improve its economy, to be a player on the world scene, more than in telecommunications. And I say this because probably there is no area of government that I am more excited about or want to be more involved in than this.

We will work with the provinces. We are meeting again early in the New Year. We are working to set out an overall telecommunications policy for the first time in the country—

**Mrs. Finestone:** That is why I do not think we should sell Teleglobe.

**Miss MacDonald:** Well, Teleglobe can be a very vital player in enlarging it. Teleglobe was restricted by its mandate. It did not have the opportunity to branch out into other things. It will in the private sector. It can be a key player. It can take on other responsibilities. It can diversify; it can add to its—

**Mrs. Finestone:** In the telecommunications field alone.

**Miss MacDonald:** Sure, but that would be up to a new—

**Mrs. Finestone:** But I think you could have done that without having to sell it off to the private sector.

**Miss MacDonald:** Quite frankly, I suppose that would be a difference in the way you would look at things and how members of my party would look at things. There was a lot of taxpayers' money tied up in Teleglobe which could be used in other ways, certainly in the development of a much larger telecommunications infrastructure, and I would see that being done.

There are ways in which Teleglobe in its sale could be freed up to do a lot of other things and be a much more dynamic player in the system. Certainly, from the point of view of Teleglobe, I think this is the right move. I think it is the right move for the country, and I expect we will see some pretty dynamic opportunities coming out of this.

• 1010

**Mrs. Finestone:** I would not disagree there will be dynamic opportunities. Anyone who has a cash cow that flows about \$50 million to \$60 million a year rather than into the public treasury for Canadians I can well understand. But I would like to move on to another issue, if I may.

## [Traduction]

**Mme MacDonald:** Nous devons, d'une part, coopérer avec les provinces, vu que ce domaine est de compétence conjointe en partie. Les provinces ont d'ailleurs été consultées en ce qui concerne Téléglobe et les différentes compagnies de téléphone, dont certaines sont provinciales, auront la possibilité de soumissionner. Les provinces tiennent en effet à ce que les compagnies provinciales de téléphone aient un rôle à jouer dans ce domaine.

Donc l'élaboration d'une politique de télécommunication sera faite de concert avec les provinces, l'industrie et tous les intéressés. Ils vont commencer par examiner nos possibilités, car il n'existe pas de domaine dans lequel le Canada soit le mieux placé pour jouer un rôle de premier plan au niveau international. Je trouve d'ailleurs personnellement que c'est une question passionnante.

Une autre réunion avec les responsables provinciaux est prévue pour le début de l'année prochaine. C'est la première fois que le Canada aura donc une véritable politique de télécommunication.

**Mme Finestone:** C'est la raison pour laquelle je m'oppose à la vente de Téléglobe.

**Mme MacDonald:** Téléglobe pourra apporter une contribution efficace, car, jusqu'à présent, son mandat lui interdisait de se lancer dans d'autres domaines, ce qui ne sera plus le cas lorsque la société sera privatisée. Téléglobe pourra alors assumer d'autres responsabilités, se diversifier . . .

**Mme Finestone:** Mais rien que dans le domaine des télécommunications.

**Mme MacDonald:** Ce serait au nouveau . . .

**Mme Finestone:** Tout cela aurait été possible sans privatiser la société.

**Mme MacDonald:** Je ne m'étonne guère que votre point de vue sur ce problème diffère de celui des membres de mon parti. La privatisation de Téléglobe permettra d'utiliser les importants crédits avancés par l'État pour l'élargissement de l'infrastructure de télécommunication.

La privatisation de cette société lui permettra de devenir bien plus dynamique. Je trouve donc que ce sera une bonne chose pour la société et pour le pays tout entier.

**Mme Finestone:** Avec une trésorerie de 50 à 60 millions de dollars de bénéfices par an qui ne seraient plus versés à l'État, rien d'étonnant qu'il y ait toutes sortes de possibilités. Mais je voudrais maintenant passer à une autre question.



[Text]

**Miss MacDonald:** I suppose the government could look at all profitable companies and say they should all be nationalized. But we do not agree with that approach.

**Mrs. Finestone:** There is a slight difference.

**The Chairman:** Mr. Pennock; but before you begin, Mr. Pennock,

nous souhaitons la bienvenue au nouveau membre du Comité, M. Edouard Desrosiers, député d'Hochelaga—Maisonneuve.

**Mr. Pennock:** Welcome, Madam Minister, and thank you for a very exciting, forward-looking report to the committee.

I have two questions, basically. First of all, it is my understanding that the Department of Communications provides about \$55 million in subsidy to Canada Post related to second-class mail, specifically for magazines and periodicals, etc. It is also my understanding that this particular subsidy is over and above the parliamentary allotment to the corporation's deficit. Maybe you can give me some background. Why does this subsidy come from Communications; and if the ultimate recipients of this, being the people who are publishing these periodicals, etc.—and a lot of them receive revenue from advertising and a lot of them, quite frankly, are profitable companies . . . why are we as a government subsidizing them?

**Miss MacDonald:** This is part of the whole analysis of the Canada Post operations and the deficit it currently runs and the problems that have been associated with it. I am sure you know there is another parliamentary committee which is looking at the overall prospects. Perhaps I just will talk about the second-class mail and the postal subsidy.

There is a postal subsidy in the vicinity of \$225 million a year to newspapers, magazines, periodicals, and so on. That subsidy is composed of \$170 million from government revenues and, as you say, \$55 million from the Department of Communications. It allows the periodicals and papers and books to be mailed at rates well below cost.

I think few Canadians are really aware of the extent of the subsidy. For instance, a copy of *Maclean's* magazine can be mailed at 4.5¢, whereas a first-class letter costs 34¢. The difference is the subsidy. That is a fairly substantial subsidy—in many cases for periodicals and newspapers that no longer need a subsidy. They are very profitable operations.

So what is proposed . . . and what we are doing . . . is to look at where such a subsidy is necessary to support and continue the periodical or newspaper and where it is no longer necessary.

• 1015

At the present time the subsidy is dispensed equally to all publications, and this is what we are now attempting to do. The subsidy, the \$55 million that the Department of Communications dispenses, will continue. We know we will need that amount of money and perhaps more to continue to subsidize periodicals and publications that would not be viable otherwise. So we are in that particular timeframe, or that period, where these are being looked at. No doubt the subsidy

[Translation]

**Mme MacDonald:** Le gouvernement pourrait en principe décider de nationaliser toutes les entreprises rentables, mais ce n'est pas conforme à notre optique.

**Mme Finestone:** Il y a une différence.

**Le président:** Avant de donner la parole à M. Pennock,

I wish to welcome a new committee member Mr. Edward Desrosiers, member for Hochelaga—Maisonneuve.

**M. Pennock:** Je voudrais tout d'abord remercier la ministre de son très intéressant exposé.

J'ai deux questions à vous poser. Postes Canada obtient une subvention de 55 millions de dollars de la part du ministère des Communications pour le courrier de deuxième classe, c'est-à-dire les revues, les périodiques, etc. Il paraît que cette subvention vient en sus des crédits attribués par le Parlement pour combler son déficit. Je voudrais savoir pourquoi c'est le ministère des Communications qui attribue cette subvention; de plus cela revient dans la pratique à subventionner des maisons d'édition dont la plupart gagnent beaucoup d'argent grâce notamment à la publicité.

**Mme MacDonald:** Cette question sera reprise dans le cadre de l'examen dont Postes Canada fait actuellement l'objet. Un autre comité est d'ailleurs en train d'étudier toute la question. Je me bornerai donc à vous répondre au sujet de la subvention pour le courrier de deuxième classe.

La Poste touche une subvention de 225 millions de dollars par an pour l'expédition des journaux, des revues, des périodiques, etc. Ce montant comprend 170 millions de dollars provenant des recettes générales de l'Etat et 55 millions de dollars provenant du ministère des Communications, ce qui permet l'expédition de revues, de journaux et de livres pour un montant de loin inférieur au coût de revient.

Je crois d'ailleurs que peu de Canadiens sont au courant de ce fait. Ainsi il ne coûte que 4.5c. pour expédier la revue *Maclean's* alors que l'expédition d'une lettre revient à 34c. L'expédition des revues et journaux est donc très fortement subventionnée alors que dans bien des cas, il s'agit d'entreprises parfaitement rentables.

Nous allons donc essayer de séparer les entreprises prospères des revues ou journaux dont l'expédition devra continuer à être subventionnée pour assurer leur survie.

Pour l'instant, la subvention est répartie également entre toutes les publications, car c'est notre politique. Les 55 millions de dollars que verse le ministère des Communications vont être maintenus. En effet, nous savons que cette somme ou peut-être davantage est nécessaire pour continuer à subventionner les revues et les publications qui ne pourraient pas survivre sans elle. Nous sommes en train de revoir la situation actuellement. Nul doute que la subvention va être supprimée

*[Texte]*

will be phased out for some periodicals and publications over a period of years. Of course, it would mean gradually phased in increased costs. That is the area which is going to be looked at and studied by another parliamentary committee.

The question that I cannot answer is how that \$55 million got to be in the Department of Communications in the first place. So perhaps I would ask the deputy minister to answer that.

**Mr. Alain Gourd (Deputy Minister, Department of Communications):** It was a decision that was not really based on existing data at the time but on possible future needs. So the total postal subsidy was divided between an infrastructural component—let us say \$170 million—and that is going directly to Canada Post. The rest, \$55 million, was deemed to be for operations for subsidizing the circulation of periodicals and magazines. The idea at the time was to have that component in order to refocus it, and if needed, increase it to support the circulation of these periodicals, magazines, which needed support for regional distribution reasons or for cultural reasons.

**Mr. Pennock:** I would like to go on another round. Maybe I can just pose this question and follow through with it on my second round.

The Nielsen task force, in commenting on the arm's-length principle, was at odds with the views of the cultural community in Canada when they proposed the more determined assignment with responsibilities to the government for the guidance of arm's-length boards, through a more rigorous planning and monitoring system than currently exists.

The report went on to comment that previous Ministers have been frustrated because they feel they cannot direct agencies towards implementing government objectives. I would like to know the Minister's feelings and general comments on the task force's comments, and, specifically, the idea of implementing corporate strategies as a means by which the effectiveness of an agency can be measured.

**Miss MacDonald:** I am not sure I understood the latter part of that question.

With regard to the arm's-length relationships, I strongly believe in that principle. There are two things which are very necessary for the agencies to understand. One is that they have the responsibility to make decisions of individual grants and subsidies. In the field they do a peer review; they are able to judge very carefully and on a consistent basis where the greatest need is. I respect their right and their ability to do that.

They also must recognize the degree of accountability that we all must have for expenditure of the taxpayer's dollar. That is the concern which has to dictate their operations as well as those of government departments.

*[Traduction]*

graduellement dans le cas de certaines publications, sur un certain nombre d'années. Par conséquent, cela signifiera une augmentation graduelle des coûts. C'est donc une situation qui devra être analysée par un autre comité parlementaire.

Je ne saurais vous dire cependant comment il se fait que le ministère des Communications soit celui qui offre cette subvention de 55 millions de dollars. Peut-être que le sous-ministre pourra vous éclairer.

**M. Alain Gourd (sous-ministre, ministère des Communications):** C'est une décision qui n'a pas été fondée réellement sur des données fermes mais plutôt sur la perception de besoins futurs. C'est ainsi que le total de la subvention postale a été réparti entre une composante infrastructurelle qui représente 170 millions de dollars, et que l'on verse directement à la Société canadienne des Postes, et une autre composante, 55 millions de dollars, que l'on verse à un poste d'exploitation, subventionnant ainsi la diffusion de revues et de magazines. À l'époque, on a cru cette composante nécessaire pour isoler l'activité, et au besoin, en augmenter le budget afin de promouvoir la diffusion de ces revues et magazines qu'il fallait aider pour des raisons de différences régionales ou des raisons culturelles.

**M. Pennock:** Je voudrais qu'on m'inscrive au tour suivant. Peut-être puis-je poser une dernière question et je terminerai tout à l'heure.

Le groupe de travail Nielsen, parlant du principe d'absence de lien de dépendance, n'était pas tout à fait d'accord avec la collectivité culturelle canadienne, en proposant un resserrement des responsabilités gouvernementales dans la direction des établissements publics, car il préconisait une planification et une surveillance plus rigoureuses que celles qui existent actuellement.

Le rapport du groupe de travail ajoute que les ministres précédents ont été frustrés dans leurs efforts car ils se voyaient dans l'impossibilité de donner aux organismes des directives permettant la mise en oeuvre des objectifs gouvernementaux. Je voudrais savoir ce que la ministre pense des affirmations du groupe de travail et plus particulièrement, de la notion de mise en oeuvre de stratégies ministérielles comme mesures d'efficacité d'un organisme.

**Mme MacDonald:** Je ne suis pas sûre d'avoir bien compris la dernière partie de votre question.

Pour ce qui est de l'absence de lien de dépendance, c'est un principe que j'embrasse totalement. Il y a deux éléments que les établissements publics doivent comprendre absolument. D'une part, ils ont la responsabilité de prendre des décisions concernant les subventions. Dans ce domaine, il y a contrôle par les pairs et ce sont les organismes qui peuvent juger très prudemment et avec beaucoup de cohérence, de l'ordre de priorité des besoins. Je respecte donc ce droit le plus strict et leur compétence en la matière.

Il faut aussi que les établissements publics reconnaissent qu'ils doivent rendre des comptes étant donné qu'ils dépensent des deniers publics. C'est donc une responsabilité qui doit être présente dans toutes leurs opérations comme s'ils étaient un ministère quelconque.



[Text]

• 1020

I do not really think I am going to have that much feeling of frustration with the way in which they operate. I expect to have a good working relationship personally with the agencies and with the heads of the agencies. I think they recognize the government's very real desire to see the cultural industries in the country strengthened and that they take into consideration in their decision-making how best they can accomplish that. If there are difficulties that emerge, I imagine we can discuss these things and resolve them. If I were giving them any policy direction, it would be to say the cultural industries are important to us, they are important to the economy of Canada, and more importantly they are important to the soul of Canada, and what they must do is to ensure that they are encouraged and enhanced in every way possible that is also acceptable to the general public.

**The Chairman:** Thank you, Miss MacDonald and Mr. Pennock. We move back to the opposition side and Ms McDonald.

**Ms McDonald:** Thank you, Mr. Chairman. I have a certain amount of sympathy for the Minister coming into a department when so many task forces had already been commissioned and the results come rolling in and you have to deal with them.

Let me begin with a question on copyright, which you did mention in your opening remarks. I was sorry you were not a little bit more specific about when early in 1987 we might be expecting the legislation. Could you comment that the government is planning to back down on its statement that it made in reaction to the copyright recommendations by the committee, for example, that performers' rights may not get recognition in new copyright legislation? There may be a reneging on the issue of performers' rights.

**Miss MacDonald:** Mr. Chairman and Ms McDonald, I can tell you that there is no dossier or file that I find more complex and more complicated than the Copyright Act. I make no apology for saying that, because anybody who is familiar with this will know what a complex issue it is. The act, as you know, has not been overhauled for 60 years. We are intending to do that. That is a commitment. I do not intend though just to rush into it for the sake of changing it. I want to make sure that I understand completely what we are doing in this field. That is why I have been having discussions about it with other ministries to make sure we are all on the same wavelength and we know where we are coming from.

I can tell you I will be going to Cabinet on this issue within the next couple of weeks. I do so from a point of view of having tried to think carefully of the moves we should make in the coming year. I can assure you that the government's commitments will be honoured.

**Ms McDonald:** Commitments to bringing in a new act, or commitments to bringing in real opportunities for creators? The government's earlier commitment was quite strong in

[Translation]

Pour ma part, leur façon d'opérer ne me gêne pas du tout. Je m'attends à avoir de bons rapports de travail avec les établissements publics et leurs chefs. Je pense qu'ils reconnaissent que le gouvernement souhaite vivement un renforcement du secteur culturel au Canada et dans leur prise de décision, ils visent cet objectif avant tout. S'il y a des difficultés, je suppose que nous pourrions en parler et les résoudre. Si je me laissais aller à leur donner des directives de politique, ce serait pour me limiter à leur faire comprendre que le secteur culturel est important pour nous, pour l'économie du Canada, pour l'âme même des Canadiens et qu'en tant qu'établissements publics, ils doivent encourager et stimuler toute mesure dans ce sens mais dans la mesure où cela demeure acceptable pour le grand public.

**Le président:** Merci, mademoiselle MacDonald et monsieur Pennock. Nous passons maintenant à l'opposition, et la parole est à M<sup>me</sup> McDonald.

**Mme McDonald:** Merci, monsieur le président. La ministre a toute ma sympathie car elle assume un portefeuille où il existe tant de groupes de travail qu'elle ne cesse d'en recevoir les conclusions et de devoir y donner suite.

Je commencerai par la question du droit d'auteur, dont vous avez parlé dans vos remarques liminaires. J'ai été désolée de ne pas obtenir une date plus précise que le début de 1987 pour ce qui est de l'éventuel projet de loi. Pouvez-vous nous dire si le gouvernement entend revenir sur l'affirmation qu'il a faite à la suite des recommandations sur le droit d'auteur faites par le Comité, à savoir que les droits des artistes de scène pourraient ne pas être reconnus dans la nouvelle législation sur le droit d'auteur? Il se peut qu'on fasse marche arrière sur la question des droits des artistes de scène.

**Mme MacDonald:** Monsieur le président, madame McDonald, je peux vous dire qu'il n'existe aucun dossier plus complexe et plus compliqué que celui de la Loi sur le droit d'auteur. Je ne dis pas ça pour excuser quoi que ce soit parce que quiconque connaît la situation se rend bien compte de la complexité de l'enjeu. Comme vous le savez, la loi n'a pas été modifiée en 60 ans. C'est ce que nous essayons de faire et nous nous sommes engagés à le faire. Voilà pourquoi je n'ai pas l'intention de bousculer ou changer quoi que ce soit rien que pour le plaisir de changer. Je veux m'assurer que je comprends totalement ce que nous faisons de ce côté-là et c'est pourquoi j'en ai parlé avec d'autres ministères pour m'assurer que nous sommes tous sur la même longueur d'ondes et que nous savons où nous allons.

Je peux vous assurer que je soulèverai la question au Cabinet d'ici quelques semaines. Je le ferai après avoir pesé prudemment toutes les mesures que nous prendrons d'ici 12 mois. Je peux vous garantir que les engagements du gouvernement seront respectés.

**Mme McDonald:** S'agit-il d'un engagement à présenter une nouvelle loi ou à offrir de véritables débouchés aux créateurs? Le premier engagement du gouvernement était au départ très



[Texte]

many areas, and what we are concerned about is a watering down.

**Miss MacDonald:** As I said in my remarks today, what we are doing through revision to the copyright law is to strengthen and enhance the role of creators and artists. That is the basis of it.

**Ms McDonald:** In your remarks you did refer to the taxation of artists and the financial state of artists and a couple of new measures. I wonder if you would tell us what these new measures are, and especially since the inclusion of artists in unemployment insurance has long been a claim, if that is one of them.

**Miss MacDonald:** I mentioned as well that we have established a committee of officials in the Department of Finance and the Department of Communications to take a look at the recommendations coming out of the Bovey report and the Siren-Gélinas report. We have also invited Revenue Canada to be part of that.

• 1025

As you know, the Bovey Commission reported jointly to the Minister of Finance and myself. Many of the recommendations involving tax reform will be looked at in the overall tax reform proposals which the Minister of Finance is contemplating in the major tax reform he is undertaking. Initially I am looking at whether certain ones can be advanced before that overall undertaking. Because they are tax measures, I cannot say which ones would be introduced in any early budget.

I have asked all the various people concerned—artists' associations, individuals and so on—to submit to the department their priorities coming out of the recommendations from those two reports in particular. I would like to see if there is a correlation coming from the people most affected as to the two, three or five items which they consider most fundamental to their needs.

**Ms McDonald:** One which is certainly very often raised with me is the unemployment insurance recommendation. It is an old one. It has been under study for years. I wonder if you would tell us if you are personally in favour of it and if you will fight for it with the Minister of Finance.

**Miss MacDonald:** I can assure you, when it comes to unemployment insurance, I do not think anyone should be considered second-class in this country.

**Ms McDonald:** I would like to move to the question of film distribution. This was the first of many task force reports which have come down for about a year now. Your references in your opening remarks are fairly vague. You refer to depending on co-operation from the people who are currently making a bundle by not distributing Canadian films and who have shown no desire to change their ways. They are making more money without distributing Canadian films.

[Traduction]

ferme dans bien des secteurs mais nous craignons désormais une certaine dilution.

**Mme MacDonald:** Comme je l'ai dit tout à l'heure, nous sommes en train de revoir la Loi sur le droit d'auteur afin de la renforcer et de revaloriser le rôle des créateurs et des artistes. C'est là le fondement.

**Mme McDonald:** Dans vos remarques, vous avez parlé de l'imposition des artistes et de la situation financière de ces artistes de même que de quelques nouvelles mesures. Pourriez-vous nous dire quelles sont ces mesures et étant donné que les artistes réclament depuis longtemps le droit aux prestations d'assurance-chômage, pouvez-vous nous dire si vous avez l'intention de le leur accorder.

**Mme MacDonald:** J'ai dit plus tôt que nous avons formé un comité de fonctionnaires du ministère des Finances et du ministère des Communications qui doit se pencher sur les recommandations du rapport Bovey et du rapport Siren-Gélinas. Nous avons également invité les représentants de Revenu Canada à participer aux travaux de ce comité.

Vous savez sans doute que la commission Bovey a présenté son rapport conjointement au ministre des Finances et à moi-même. Beaucoup des recommandations touchant la réforme fiscale seront étudiées dans le cadre de la réforme fiscale globale que le ministre des Finances envisage de réaliser. Au départ, j'essaie de voir si certaines recommandations peuvent être concrétisées en-dehors de l'ensemble. Puisqu'il s'agit de mesures fiscales, je ne peux pas vous dire quelles seront celles qui pourront faire partie d'un budget sous peu.

J'ai demandé à toutes les personnes concernées, associations d'artistes, particuliers, etc., de donner au ministère leur liste de priorités à la suite des recommandations de ces deux rapports en particulier. Je voudrais voir s'il y a un dénominateur commun dans les revendications de ces gens, s'ils sont touchés davantage par deux, trois ou cinq des points qu'ils considéraient éventuellement comme primordiaux.

**Mme McDonald:** La question de l'assurance-chômage a certainement été soulevée plus d'une fois devant moi. C'est une question qu'on étudie depuis des années. Pouvez-vous nous dire si personnellement, vous êtes en faveur de cette recommandation et si vous avez l'intention de la défendre auprès du ministre des Finances?

**Mme MacDonald:** Quand il s'agit d'assurance-chômage, je suis d'avis que personne ne devrait être considéré comme citoyen de seconde zone au Canada.

**Mme McDonald:** Je voudrais passer à la question de la diffusion des films. Elle a été étudiée par le premier des nombreux groupes de travail dont on reçoit les recommandations depuis un an. Vous en avez parlé vaguement dans vos remarques liminaires. Vous avez parlé de la coopération des gens qui actuellement roulent sur l'or en refusant de diffuser les films canadiens et qui n'ont pas manifesté l'intention de modifier quoi que ce soit. En effet, ils gagnent plus d'argent en s'abstenant de diffuser les films canadiens.

## [Text]

Implementing film distribution, the very tough recommendations of the task force report . . . I wonder if you would tell us if you are prepared to see them implemented. Some of them require provincial co-operation. You refer to Quebec, but other provinces would be instrumental in making these tough recommendations. In the opinion of many people, they are absolutely essential if we are going to have Canadian films which Canadians get to see. Are we really going to see implementation of these tough recommendations?

**Miss MacDonald:** One of the things I was privileged to do as a legacy from my predecessor—and I give him full marks—was to be able to announce to the film industry the substantial injections of money going into encouraging Canadian feature film production.

**Ms McDonald:** Yes, but you know the problem is that films which get produced do not get distributed.

**Miss MacDonald:** I was making that point. You have to do two things. You have to get the films made and you have to get them distributed. We had to tackle both. We have done one in large measure. We are tackling the second one. You mentioned the work carried out in Quebec. I know similar discussions are going on in Ontario. We are discussing with the provinces how we co-operate in this field.

Last weekend I was in Los Angeles. I spoke at the Festival of Canada gathering on this subject and what I want to see accomplished. One of the things we are determined to see is Canadian rights in the overall North American market established. That is critical. That is one aspect. The other is to look at ways in which we come to agreement with the majors on the distribution of Canadian films in Canada by Canadian outlets. We are working on that at the present time.

**Ms McDonald:** The Caplan-Sauvageau report, if it is going to be implemented, would require more money in public broadcasting.

• 1030

Now, quite apart from the immediate question of the CBC managing to louse up its accounting, which they ought to be jolly embarrassed about—and if you want heads to roll over it, you will no doubt find a great deal of agreement—but apart from that let us hope short-term problem, the long-term solution for good Canadian programming will require more money into public broadcasting.

It is absolutely clear in Caplan-Sauvageau, apart from improvements which they recommend for private broadcasting. Now, are you prepared to put more money into public broadcasting, into the CBC?

## [Translation]

Les recommandations très fermes du rapport du groupe de travail concernant la diffusion des films.. Pouvez-vous nous dire si vous avez l'intention de mettre cette recommandation en oeuvre? Dans certains cas, il faudra compter sur la coopération provinciale. Vous avez parlé du Québec, mais les autres provinces auraient un rôle à jouer dans la concrétisation de ces recommandations très fermes. De l'avis de plusieurs, il y a des mesures absolument essentielles à prendre si nous voulons que les films canadiens soient vus par les Canadiens. Est-ce que nous pouvons nous attendre à la concrétisation de ces recommandations?

**Mme MacDonald:** Grâce à l'héritage que j'ai reçu de mon prédécesseur, et je dois ici lui rendre ce qui lui revient, j'ai pu annoncer au secteur cinématographique des engagements importants de fonds pour encourager la production de longs métrages canadiens.

**Mme McDonald:** Je sais, mais vous savez que le problème tient au fait que les films produits ne sont pas diffusés.

**Mme MacDonald:** C'est là où je voulais en venir. Il faut faire deux choses. Il faut que les films soient produits et qu'ils soient ensuite diffusés. Nous devons donc nous attaquer sur les deux fronts. Nous avons réglé un problème en grande partie et il nous reste à régler l'autre. Vous avez parlé du travail qui se fait au Québec. Il y a des discussions semblables avec l'Ontario car nous sommes en train de consulter les provinces sur une éventuelle coopération dans le domaine.

Le week-end dernier, j'étais à Los Angeles. J'ai adressé la parole à un auditoire présent dans le cadre du Festival du Canada et j'ai abordé ce sujet en expliquant ce que je voulais voir accomplir. Nous sommes tout à fait déterminés à veiller à ce que les droits canadiens soient établis dans l'ensemble du marché nord-américain. C'est tout à fait critique. C'est un aspect cependant car l'autre est de déterminer les façons de nous entendre avec les grandes sociétés cinématographiques pour la diffusion de films canadiens au Canada dans des cinémas canadiens. C'est ce à quoi nous travaillons actuellement.

**Mme McDonald:** Le rapport Caplan-Sauvageau, si on le met en oeuvre, demande l'engagement de plus d'argent dans la radiodiffusion-télévision publique.

Je m'abstiendrai de parler de la récente bévée de Radio-Canada qui a bousillé sa comptabilité, chose extrêmement gênante, car tout le monde est assez d'accord là-dessus . . . Espérons qu'il s'agit là d'un problème à court terme, mais la solution à long terme débouchant sur une programmation canadienne de qualité exigera une injection d'argent dans la radiodiffusion-télévision publique.

Dans le rapport Caplan-Sauvageau, en plus des améliorations que l'on recommande à la radiodiffusion-télévision commerciale, cet élément ressort clairement. Êtes-vous prête à engager davantage d'argent dans la radiodiffusion-télévision publique, à augmenter le budget de Radio-Canada?



## [Texte]

**Miss MacDonald:** I mentioned in my statement that one of the things we have to do is to ensure that the present difficulties are surmounted before we get into any consideration of—

**Ms McDonald:** Assume they are in the next few months.

**Miss MacDonald:** In the question of funding for the public broadcasting, there has been an increase in overall budget for the CBC over even during the past year. Some of that comes from governmental moneys, the rest comes from earned revenues. I cannot say at this present time what any new addition to public broadcasting funding will be.

**Ms McDonald:** It is not a real increase when there has been a substantial decrease and then you jog it up a little bit; there has still been a real decrease.

**Miss MacDonald:** Well, in the overall sense, I think you have to recognize that in coming to grips with a major deficit in the country, all agencies and government departments were obligated to reduce the expenditure plan and one was not to make an exception for the CBC if you were not making an exception for people who were unemployed.

It is an overall issue which the government had decided to address and where we think that by turning around the amounts of money that a government has to put into paying interest on the national debt, we free up moneys in the future to put into those things which we want to, including public broadcasting.

**The Chairman:** Thank you very much. I regret that this 10-minute round is exhausted and now we will go to our five-minute rounds. I would remind members that this is five minutes for each of the remaining government committee members, then five minutes for the Official Opposition, and then five minutes for the New Democratic Party. Thereafter, if there are questions in a third round, we would alternate from government to opposition, so therefore the next member on my list is Mr. Brightwell.

**Mr. Brightwell:** Thank you, Mr. Chairman and welcome, Miss MacDonald. You bring an exciting and challenging program to us and you bring it in a very exciting way, as you always do.

I noted during your presentation the fact that you wish to protect the rights of artists and create an environment that would reward creators and that you are continuing the government philosophy of private initiative.

I thank you on behalf of the artists, the community that exists in my riding of Perth and Stratford, and I would perhaps at this point talk about a great summer festival that occurs there—so Mrs. Finestone knows there is another summer festival occurring—and I know that you have a great interest.

I note on the bottom of page 3 of your dissertation the fact that you had met with provincial colleagues to discuss improving funding of the arts, and I would assume that this would fall into the Stratford area; but I do not want to tie up my time on that, I want to take another direction.

## [Traduction]

**Mme MacDonald:** Dans ma déclaration, je dis qu'il faut veiller à surmonter les difficultés immédiates avant d'envisager...

**Mme McDonald:** À supposer que ces difficultés soient aplanies d'ici quelques mois.

**Mme MacDonald:** Pour ce qui est du financement de la radiodiffusion-télévision publique, il y a eu une augmentation du budget global de Radio-Canada au cours de l'année dernière. Cela venait d'une part des deniers publics, et pour le reste, des recettes accrues. Je ne peux pas dire pour l'instant à combien s'élèveront les nouvelles injections d'argent dans la radiodiffusion-télévision publique.

**Mme McDonald:** Il ne s'agit pas d'une augmentation réelle quand on sait qu'il y a eu diminution substantielle car en y regardant de près, on constate que c'est une diminution nette.

**Mme MacDonald:** Dans l'ensemble, je pense qu'il faut reconnaître que nous devons nous attaquer à un problème grave de déficit au Canada et que tous les organismes et ministères doivent réduire leurs dépenses à cette fin. Nous ne pouvions pas faire d'exception dans le cas de Radio-Canada puisque nous ne pouvions pas faire d'exception pour les chômeurs.

C'est donc une question globale à laquelle le gouvernement a décidé de s'attaquer et nous estimons qu'en réduisant les sommes consacrées au service de la dette publique, nous libérons des sommes sur lesquelles nous pourrions compter à l'avenir pour réaliser les choses que nous voulons réaliser, notamment en matière de radiodiffusion-télévision publique.

**Le président:** Merci beaucoup. Je suis désolé mais ce tour de 10 minutes est terminé et nous passons maintenant aux tours de cinq minutes. Je rappelle aux membres du Comité que nous réservons cinq minutes à chacun des membres du parti ministériel, sept minutes à l'Opposition officielle et cinq minutes au Nouveau parti démocratique. Par la suite, s'il y a un troisième tour, nous alternerons entre le Parti ministériel et les partis d'opposition. La parole est à M. Brightwell.

**M. Brightwell:** Merci, monsieur le président, et bienvenue, mademoiselle MacDonald. Vous nous avez exposé un programme emballant et stimulant et vous le faites avec votre enthousiasme habituel.

Je remarque dans votre exposé que vous souhaitez protéger les droits des artistes et créer un climat qui apporte satisfaction aux créateurs. Vous poursuivez donc la théorie gouvernementale favorisant l'initiative privée.

Je vous remercie au nom des artistes, notamment ceux de ma circonscription de Perth et Stratford, et je me permettrai de parler d'un festival d'été épatant que nous avons... M<sup>me</sup> Finestone sera ravie d'apprendre qu'il y a un autre festival d'été. Je sais que vous lui portez le plus vif intérêt.

Je remarque au bas de la page 3 de votre exposé que vous dites avoir rencontré vos collègues provinciaux pour discuter de l'amélioration du financement des arts et je suppose qu'à cet égard, Stratford en profitera. Je ne veux pas m'apesantir là-dessus car je voudrais discuter d'autre chose.



## [Text]

During the discussions on trade talks, a great deal of emotion was put in place about Canadian culture and I feel there is great confusion in the country about what is Canadian culture.

I think many of the people believe that if it is owned in Canada, it is Canadian culture. Others feel that if it is produced in Canada, it is Canadian culture. I feel that Canadian culture is indeed what we are, what makes us Canadians, and I am really wondering if the confusion in Canada does not start right in the department. Is there a straightforward sense of Canadian culture, a sense of identity in Canadian culture, and a sense of industry permeating your department; or do you, through departmental activities, actually encourage the confusion? I know, Madam Minister, that you in fact are . . . well, you know the difference. But I am asking, really, if Canadians are not being confused in this area. Would you care to comment?

• 1035

**Miss MacDonald:** Perhaps I will hold a seminar internally and figure out whether or not we are adding to the confusion. But you are quite right. To me, Canadian culture is what we are: it is the soul, the identity, of the country. It is the characteristics, the ethics, the traditions, the values that we have developed from the foundations of our country. That is our culture. It is very broad, it is very deep, it directs what we do on a day-to-day basis, and long into the future.

I believe that Canadian culture in all regions of the country is vibrant and dynamic and in many ways explosive—tremendously exciting! There is nothing weak about our culture as Canadians. What is fragile is the means to deliver that in a public sense: to relate one to the other the cultural industries, the vehicles through which that culture is transmitted. Whether it is by film or dance or books or whatever, the instruments are not as strong as they should be.

We have tried to address that from the point of view of what we can do to ensure that there is a proper basis for those industries. How can we help to make sure the infrastructure on which they rest is sound and stable? That is the issue we have been trying to tackle in the department, in putting moneys into encouraging quality film production . . . into the broadcast fund, into the book publishing fund, into the policies and expenditures that to strengthen the cultural industries—the instruments themselves. And there is a confusion about what some people see as the cultural industries. They separate them entirely from culture itself. I see the one as an extension of the other.

**Mr. Brightwell:** Thank you. I am very pleased with that.

I would like to challenge the statement sometime in another forum; the matter of culture resting on the cultural industries. I would like to suggest that culture is nurtured by the cultural industries. It is supplemented, it is increased, it is pushed along, but it does not rest on that.

## [Translation]

Pendant les négociations sur le libre-échange, on a parlé avec beaucoup d'émotivité de la culture canadienne et j'estime qu'il règne au Canada une grande confusion quant à ce qu'est la culture canadienne.

Je pense que beaucoup de gens pensent que si la culture est propriété canadienne, elle est canadienne. D'autres estiment qu'il faut que ce soit produit au Canada pour faire partie de la culture canadienne. Pour ma part, j'estime que la culture canadienne est ce que nous sommes, ce qui fait que nous sommes canadiens et je me demande si la confusion au Canada ne trouve pas ses racines au sein même du ministère. Existe-t-il une définition claire de la culture canadienne, un sentiment d'identité canadienne dans son expression culturelle; ou bien les activités de votre ministère n'encouragent-elles pas la confusion? Je sais, madame la ministre, que vous . . . que vous êtes consciente de la différence. Mais je vous demande si on ne crée pas une certaine confusion dans l'esprit des Canadiens à ce sujet. Qu'en pensez-vous?

**Mme MacDonald:** Je vais peut-être organiser un colloque au ministère pour déterminer si nous n'ajoutons pas à la confusion. Mais vous avez raison. Pour moi, la culture canadienne est ce que nous sommes: il s'agit de l'âme, de l'identité du pays. Ce sont les caractéristiques, l'éthique, la tradition et les valeurs que nous incarnons depuis les débuts de notre pays. C'est cela notre culture. C'est quelque chose de très vaste, de très profond qui sous-tend nos activités quotidiennes et dicte nos choix en matière d'orientation future.

J'estime que la culture canadienne dans toutes les régions du pays est une réalité vibrante, dynamique et, à bien des égards, explosive—elle est passionnante! Elle n'a rien de fragile, cette culture, ce sont les grands moyens de diffusion et d'expression de la culture canadienne qui sont fragiles. Les instruments de l'industrie culturelle, par lesquels cette culture est transmise, que ce soit le cinéma, la danse, l'édition ou autre chose, ne sont pas aussi forts qu'ils devraient l'être.

Nous avons abordé la question en essayant de déterminer quelles sont les mesures à prendre afin de créer une base solide pour ces industries. Comment aider à consolider l'infrastructure sur laquelle elle repose? C'est ainsi qu'au ministère nous consacrons de l'argent à la réalisation de films de qualité . . . au fonds de radiodiffusion-télévision, au fonds d'édition, aux divers programmes destinés à renforcer les industries culturelles, c'est-à-dire les moyens d'expression. Il existe une certaine confusion à cause de la perception de l'industrie culturelle. Il y a des gens pour qui ces industries sont une réalité bien distincte de la culture elle-même. À mon avis, les deux sont complémentaires.

**M. Brightwell:** Merci. Je suis très satisfait de votre réponse.

Je prendrai bien l'occasion, dans d'autres circonstances, de contester cette croyance selon laquelle la culture repose sur les industries culturelles. J'estime que les expressions culturelles sont encouragées par ces industries, que les manifestations sont stimulées de diverses façons, mais ces industries ne constituent pas le fondement.

[Texte]

**The Chairman:** Mr. Brightwell, did you want the record to read "nurtured" or "neutered"?

**Mr. Brightwell:** I am very capable of both, as you know, Mr. Chairman, but "nurtured" was the word.

**The Chairman:** A little professional digression there.

Monsieur Desrosiers, vous avez la parole.

**M. Desrosiers:** Merci, monsieur le président.

Madame la ministre, permettez-moi d'abord de vous féliciter pour le magnifique travail que vous accomplissez.

**Mme MacDonald:** Merci, monsieur.

**M. Desrosiers:** Votre personnel est très compétent et il est constant quand on a besoin de ses services. Ce sont des gens sérieux et compétents.

Madame la ministre, j'espère que mon collègue a bien compris que Radio-Canada ne connaissait pas cela, la culture canadienne. La ministre ne pouvait pas vous le dire, mais moi, je peux vous le dire: on n'a jamais fait quoi que ce soit pour promouvoir la culture canadienne à Radio-Canada. En 20 ans, la Société Radio-Canada n'a jamais réussi à comprendre son mandat premier.

Madame la ministre, je suis inquiet à certains niveaux. D'abord, vous connaissez mon implication dans le domaine des arts. Tous les membres de ma famille sont des artistes. Je fais partie de l'Union des artistes depuis près de 30 ans. Je siégeais à l'Union des artistes avec M<sup>me</sup> Jeanne Sauvé, il y a plusieurs années.

Je m'interroge sur le Conseil des arts du Canada. Je pense que le ministère des Communications est impliqué dans cela jusqu'à un certain point. On a beaucoup de difficulté à obtenir de l'aide pour les artistes, surtout au Québec. L'Opéra de Montréal, les orchestres, tous les groupes d'artistes sont mécontents; ils aimeraient qu'il y ait un ministre d'État chargé de la Culture ou qu'on vous donne les moyens de les aider par le biais de votre ministère.

• 1040

**Mme MacDonald:** Monsieur le président, je pense que le député devrait faire ses remarques en chantant, car il chante très bien.

There are a couple of questions. You mentioned Radio-Canada. You have a point of view as to its contribution. I think Radio-Canada has made a tremendous contribution over the years, and I say that as someone coming originally from a part of the country where if it had not been for the CBC we really would not have known what was happening in the rest of the country.

Our local private station would give us the news of local events. However, as someone growing up in Cape Breton, if I wanted to know what was taking place in Montreal or Toronto or Vancouver or Tuktoyaktuk, I depended, as I do now, on the CBC to give me that information. That is a responsibility. That is not a plaudit to CBC; that is their responsibility. The CBC helps tie the country together, bind the country together.

[Traduction]

**Le président:** Monsieur Brightwell, vous avez bien dit stimuler?

**M. Brightwell:** Effectivement, monsieur le président.

**Le président:** Une petite digression.

Mr. Desrosiers, you have the floor.

**Mr. Desrosiers:** Thank you, Mr. Chairman.

Madam Minister, allow me to congratulate you for the remarkable quality of your work.

**Miss MacDonald:** Thank you, sir.

**Mr. Desrosiers:** Your staff is very competent and can be relied upon for help when assistance is required. They are responsible and competent people.

Madam Minister, I hope that my colleague has understood that the CBC is not acquainted with Canadian culture. The Minister was not in a position to say it but I certainly am: The CBC has never done the slightest thing to promote Canadian culture. In 20 years, the CBC has never been able to understand its mandate.

Madam Minister, I have some causes for concern. First of all, you are aware of my involvement in the arts. All the members of my family are artists. I am a member of the *l'Union des artistes* and have been so for almost 30 years. I was on the board of the *l'Union des artistes* with Mrs. Jeanne Sauvé several years ago.

I have some questions on the Canada Council. I believe that the Minister of Communications does have some involvement with this group. It is very hard for artists and performers to obtain assistance, particularly in Quebec. The Montreal Opera, the orchestras and all the artists associations are dissatisfied; they would like to have a Minister of State for Culture and the resources to help them through your department.

**Miss MacDonald:** Mr. Chairman, I think that the member should make his remarks in song, since he has a very good voice.

Vous avez posé quelques questions. Et vous avez mentionné Radio-Canada. Vous avez votre point de vue concernant sa contribution. J'estime que Radio-Canada a énormément contribué au cours de son histoire et je dis cela en tant qu'originaire d'une région canadienne où nous avons pu suivre ce qui se passait ailleurs dans le pays grâce à Radio-Canada.

Notre station de radio locale nous tenait au courant de l'actualité régionale. Mais pendant ma jeunesse au Cap-Breton, si je voulais savoir ce qui se passait à Montréal ou à Toronto ou à Vancouver ou à Tuktoyaktuk, à cette époque comme maintenant, c'est Radio-Canada que je devais écouter. C'est la responsabilité de notre chaîne nationale, je ne fais pas de compliments, elle remplit son devoir. Radio-Canada aide à garder le pays ensemble.



*[Text]*

The question of the Canada Council and the contribution of the awarding of individual grants is something which they have a responsibility to consider . . . to award in the best interests of local organizations and the country as a whole.

I do not think it would be proper for the government to interfere with that assessment any more than I think it is proper for the government to step in and say what should be done by the Medical Research Council or the other granting councils. There is no doubt that there is frustration on the part of individual members from time to time. I have experienced that in the past with the Canada Council when I argued strongly for certain groups of performing artists in Kingston, who did not seem to get recognized. I suppose if there was a concern I had as an individual Member of Parliament, it was that I felt most of the grants seemed to go to Montreal and Toronto. The smaller communities across the country did not get the proper number of awards in order to balance what was being done.

I will certainly make sure that the representations you have made here today about opera in Montreal are conveyed to the Canada Council so they can take a look at what they are doing to see whether or not there is a need that is not being properly recognized.

**Le président:** Merci, madame la ministre.

Our next questioner, before we go to the other side of the table, is Mr. Caldwell.

**Mr. Caldwell:** Thank you very much, Mr. Chairman. I do not have a long preamble. Madam Minister, I have three questions I would like answered as briefly as possible.

First of all, the CBC, of course, is an arm's-length organization and does not come directly under the day-to-day operations of the Minister. However, are you being kept abreast of the CBC labour negotiations by the president?

**Miss MacDonald:** Yes, we are. I know the difficulty that exists there, and there is a continuing report to my office about the state of the negotiations.

**Mr. Caldwell:** Okay. My second question. You did mention in your overall report—which I appreciate very much—the old Bill C-20, which would enable the Minister to give direction to the CRTC. Would you be willing to possibly go with Part I rather than Part II as the total bill? Is that being considered?

• 1045

**Miss MacDonald:** It is being considered. The need to have some power policy direction I think becomes even more critical as we move into the whole area of bringing in a new broadcasting act. So one has to look at it from the point of view of the chicken and the egg. I think the authority of policy direction is very critical.

**Mr. Caldwell:** My third and final question is a philosophical one, I guess—but at least it has been brought out in the

*[Translation]*

Quant au Conseil des arts du Canada, lorsqu'il accorde des subventions à des artistes, il doit tenir compte . . . des intérêts des organismes locaux et des intérêts du pays dans son ensemble.

Je ne pense pas qu'il incombe au gouvernement de s'immiscer dans les évaluations du Conseil des arts ni de dicter ce que devrait faire le Conseil des recherches médicales ou d'autres conseils qui octroient des subventions. Je comprends fort bien la frustration ressentie de temps à autre par certaines personnes. Je me souviens avoir défendu avec beaucoup de vigueur la cause de certains artistes de Kingston qui ne semblent pas recevoir la reconnaissance qu'ils méritaient de la part du Conseil des arts du Canada. Il me semblait à l'époque que la plupart des subventions étaient accordées à des gens de Montréal et de Toronto. Les villes moins importantes ne semblent pas recevoir ce qui leur revenait dans un souci d'équilibre.

Je transmettrai certainement aux responsables du Conseil des arts du Canada vos observations au sujet de l'Opéra de Montréal en leur demandant de bien examiner la situation pour déterminer si l'opéra ne reçoit pas la reconnaissance qu'il mérite.

**The Chairman:** Thank you, Madam Minister.

Avant de passer à l'autre côté de la table, je donne la parole à M. Caldwell.

**M. Caldwell:** Merci, monsieur le président. Je n'ai pas un long préambule. J'ai trois questions à vous poser, madame la ministre, et j'aimerais avoir des réponses aussi brèves que possible.

Tout d'abord, la société Radio-Canada est une société indépendante et elle ne relève pas directement du ministre en ce qui concerne son fonctionnement quotidien. Cependant, le président de la société vous tient-il au courant des négociations de Radio-Canada avec les syndicats?

**Mme MacDonald:** Oui. Je suis au courant des difficultés et je reçois régulièrement des rapports au sujet de l'état d'avancement des négociations.

**M. Caldwell:** Très bien. Ma deuxième question. Dans votre rapport, que j'apprécie beaucoup, vous avez mentionné l'ancien projet de loi C-20, qui permettrait au ministre de donner des directives au Conseil de la radio-diffusion et des télécommunications canadiennes. Seriez-vous prête à accepter la Partie I plutôt que la Partie II dans le contexte du projet de loi? Cette solution est-elle envisagée?

**Mme MacDonald:** Cette question est actuellement à l'étude. La possibilité de donner des directives d'autant plus importantes qu'il est question de déposer une nouvelle loi sur la radio-diffusion. La question de l'orientation politique est effectivement de première importance.

**M. Caldwell:** Les journaux ont justement soulevé la question de savoir qui du ministre ou du CRTC est chargé d'établir



[Texte]

newspapers over recent days—as to the role of the CRTC versus the role of the Minister and who is going to do broadcast policy in this country. What do you feel, as Minister, is your role, and what do you feel the role of the CRTC is in setting broadcast policy? Are the CRTC regulators or are they policy-makers?

**Miss MacDonald:** When it comes to any form of policy in any democracy, a government is elected to introduce policy. I do not think the government can abrogate that responsibility to any group or any forum. In the final analysis it is elected to do that, and when it stands for re-election it must be judged on the policy actions it has taken. So yes, the government is responsible for the devising and implementation of policy in all fields.

The CRTC obviously is the main regulatory body. Through regulations—and I am talking about any body of regulations now—policy is influenced; policy is fine-tuned; it is honed. The CRTC does that on an ongoing basis. But the initial devising and implementation of policy must rest with the government.

**Mr. Pennock:** Madam Minister, if I may continue about the arm's-length principle, frankly, I read the second part of my question there and I did not understand it either.

**Some hon. members:** Oh, oh!

**Mr. Pennock:** So let me, as I say, come to a specific and perhaps it will be clearer. Let me say I welcome the Minister's speech made in Toronto on July 17 related to Telefilm, and I refer particular to page 12, on which the Minister stated:

Special attention will be paid to "first works" by developing Canadian film makers, particular works which have the financial participation of other federal and provincial agencies.

Now, to me that is government policy, and that should become a corporate strategy, per se, of Telefilm. My frustration comes from the fact that unless I am being very much misled, what the Minister said is not happening at Telefilm. It is still the old-school approach to film making.

I guess I am asking the Minister, can she give me assurance that this is being followed, and in how many cases? I have specific examples, and one in particular to which I have a written reply that virtually says, look, you have all the experience in the world in producing TV production, but until you make a film, I am sorry, we are not going to fund you. What guidelines does the department have to ensure that what she said happens at Telefilm?

• 1050

**Miss MacDonald:** First I will just come to the question of the overall policy direction which the government establishes and which can only be implemented if the various cultural agencies believe that this is the way to go as well. If you have government policy being enunciated and agencies saying they not want any part of that, then you have a real problem. I do not see that with Telefilm. I really do not.

I am going to ask Mr. Kinsmen to address the details of the operation of Telefilm, but may I just say that what is happen-

[Traduction]

notre politique de radiodiffusion. Quel est votre avis à ce sujet madame la Ministre? Le CRTC est-il censé réglementer ou bien établir les orientations?

**Mme MacDonald:** En démocratie, c'est toujours le gouvernement qui détermine la politique. C'est un pouvoir que le gouvernement n'est pas libre de céder à une instance quelconque car c'est justement pour ça qu'il a été élu et qu'il doit rendre compte à la population. Donc c'est le gouvernement qui détermine la politique dans tous les domaines.

Le CRTC pour sa part est chargé de la réglementation. Or c'est la réglementation qui permet de préciser la politique. Donc le CRTC est chargé de la réglementation mais la détermination et la mise en oeuvre de la politique est du ressort du gouvernement.

**M. Pennock:** En ce qui concerne le principe de l'indépendance, je peux vous avouer que je n'arrive pas à m'y retrouver dans la deuxième partie de ma question.

**Des Voix:** Oh, oh!

**M. Pennock:** J'ai beaucoup apprécié le discours que vous avez prononcé à Toronto le 17 juillet dernier concernant Téléfilm. Vous disiez notamment ce qui suit à la page de votre exposé:

Les premières oeuvres de cinéastes canadiens bénéficieront d'une attention particulière surtout lorsque celles-ci ont déjà bénéficié d'un appui fédéral ou provincial.

Téléfilm devrait faire sienne cette déclaration de principe. Or sauf erreur, Téléfilm n'a rien fait pour donner suite à cette directive. On continue à utiliser les vieilles recettes.

Je voudrais donc savoir si ces directives auraient effectivement été appliquées. Je pourrais vous citer plusieurs exemples et en particulier celui d'une personne à qui on a répondu par écrit que malgré son expérience dans le domaine des films destinés à la télévision, elle n'obtiendra des crédits que lorsqu'elle aura déjà réalisé un film. Que comptez-vous faire pour forcer Téléfilm à respecter vos directives?

**Mme MacDonald:** Les orientations du gouvernement ne seront réellement appliquées que si les institutions culturelles sont convaincues de leur bien-fondé. Une divergence de vues entre le gouvernement et les institutions intéressées poserait un problème, mais je ne crois pas que ce soit le cas en ce qui concerne Téléfilm.

L'industrie du film au Canada est en ce moment en plein essor aussi bien en ce qui concerne les maisons établies que

[Text]

ing in film production today in Canada is tremendously exciting, with regard to production units which are well established, but also with regard to new groups that are coming on the scene.

I saw a Canadian film the other day, *Loyalties*. It is a superb production. It was the first film made by this producer. She had been involved in other kinds of film production in the past, but it was the first feature-length film that was done. That was done with the support of Telefilm Canada.

So what you have is using, in many cases, people who have experience but are going into feature film production for the first time. So that is really the kind of thing we want to see happen.

**Mr. Pennock:** Madam Minister, I agree with you. I think it is exciting, and I just want to make sure that new Canadians are given an opportunity to get involved in this exciting field and to show them as well.

Excuse me; rather than cut off—

**Miss MacDonald:** Okay. All right.

**Mr. Pennock:** —I would prefer to get my second question in.

It relates to the CBC. The Canadian Broadcasting Corporation, in its manner of presenting the news... I do not think anyone in this room would say it is totally objective and unbiased. Yet it is publicly funded. We have officials of the CBC appearing before this board virtually saying: we do not want to interfere with it because that is censoring. But when we have someone that is publicly funded presenting, in many cases, very biased news reports, where is the check and balance so we can see that does not happen?—because I think if they receive public funds then they have to present a very objective news coverage.

**Miss MacDonald:** I would agree with you as to objectivity, and I suppose that is in the eye of the beholder so it is awfully difficult to say from anyone's point of view... I am not sure that the country will ever agree on what is objective and what is not because that is part of living in a country like this. Fortunately, we are all free to have our opinions about things.

What you have to be very careful about is the very fine line that exists at any time between what is seen as censorship or control or domination of ideas as opposed to the free flow of ideas.

**The Chairman:** Miss MacDonald, thank you very much.

I have just learned of the value of having our clerk here at the table. During the momentary absence of the clerk I made an error, my second of the day that I am aware of—and other members may be keeping better track—and jumped to a third round ahead of time.

I apologize to Lynn McDonald for that. You should have been next. You are in fact next now—and you, Mr. Pennock, are knocked out. You have the floor, Ms McDonald.

**Ms McDonald:** Thank you very much, Mr. Chairman.

[Translation]

celles qui prennent maintenant leur élan. M. Kinsmen pourra par ailleurs vous donner plus de détails en ce qui concerne le fonctionnement de Téléfilm.

J'ai vu l'autre jour un formidable film canadien intitulé *Loyalties*. C'est le premier long métrage pour le réalisateur qui avait par ailleurs participé à d'autres réalisations. Ce film a été réalisé avec l'aide de Téléfilm Canada.

Il s'agit donc dans bien des cas d'aider des personnes ayant une certaine expérience à réaliser leur premier long métrage.

**M. Pennock:** Je suis tout à fait d'accord avec vous Madame. C'est effectivement passionnant et j'espère que d'autres Canadiens auront ainsi la possibilité de se lancer dans la création cinématographique.

Excusez-moi...

**Mme MacDonald:** D'accord.

**M. Pennock:** Je voudrais maintenant reposer ma deuxième question.

Il s'agit de Radio-Canada. Je pense que nous sommes tous d'accord pour dire que les nouvelles présentées à Radio-Canada sont loin d'être objectives alors que la société est financée par l'État. Des responsables de Radio-Canada refusent d'intervenir, affirmant que ce serait de la censure. Mais je trouve pour ma part anormal qu'une radio financée par l'État présente les nouvelles de façon aussi tendancieuse. Je voudrais savoir ce que vous comptez faire pour remédier à cet état de choses.

**Mme MacDonald:** L'objectivité est une notion toute relative. Il est impossible dans un pays comme le nôtre d'être tous d'accord sur ce qui est objectif et sur ce qui ne l'est pas. Nous sommes heureusement tous libres d'exprimer nos opinions.

Il est parfois en effet difficile de distinguer entre ce que l'on peut considérer comme la censure ou le contrôle des idées d'une part et d'autre part le libre échange des idées.

**Le président:** Merci, Madame MacDonald.

Je viens de constater à quel point le greffier est utile. En effet, pendant les quelques minutes qu'il était absent, je me suis trompé pour la deuxième fois aujourd'hui en entamant trop tôt le troisième tour.

Je m'en excuse auprès de M<sup>me</sup> Lynn McDonald qui aurait dû avoir la parole. C'est vous qui avez donc la parole M<sup>me</sup> McDonald et non pas M. Pennock.

**Mme McDonald:** Merci monsieur le président.



## [Texte]

I would like to get to the question of book publishing. We do have a book publishing policy. It is a lovely policy on paper. The imposition of tariffs of course has contradicted . . . All the things that are in the book publishing policy have been somewhat undone by this.

I wonder if you will tell us if we can expect an end to the tariffs, what is happening to the policy itself. You, I realize, are not the person to ask if we are going to get answers on Ginn and Company, but obviously if there is not going to be a realization in Investment Canada of the principles of the book publishing policy then we are not going to have a policy in practice. If the takeovers continue, the Canadianization policy is not going to be a fact. I am sorry; this is three questions altogether.

• 1055

**Miss MacDonald:** I was not sure which Minister you really wanted here. Just to come, first of all, to the book tariff, which you raised, I have said in the past this had been implemented because of moves taken in the United States. I am under no illusion as to its impact here in Canada and I hope we will see this tariff removed just as speedily as possible. You may know the Minister of Finance has asked the book publishing industry to give him an assessment of the impact on the industry—

**Ms McDonald:** And they have given a very negative—

**Miss MacDonald:** Yes, I realize it. It is being considered at the present time, but I would suggest that if you want more detail on the book tariff itself, it would be wise to call the Minister of Finance.

**Ms McDonald:** I think we know it has had a very bad impact. I ask you why it does involve other Ministers, because your predecessor did enunciate a very good Canadianization policy.

**Miss MacDonald:** Right.

**Ms McDonald:** Now if it gets undone by the actions of other Ministers, this does not really help.

**Miss MacDonald:** This is kind of mixing apples and oranges. The book publishing policy stands on its own. It is being implemented and will continue to be implemented by the government on—

**Ms McDonald:** Could we have some report as to where Canadianization is going? Would it be possible to have an update? If it is being implemented, then we should see a greater Canadian ownership of this industry.

**Miss MacDonald:** I cannot give you such an analysis today but—

**Ms McDonald:** Of course not today, but would it be possible?

**Miss MacDonald:** Sure.

## [Traduction]

Je voudrais poser une question concernant l'industrie du livre. Sur le papier, la politique dans ce domaine est formidable. Malheureusement l'introduction de droits douane a sapé ce qu'il y avait de meilleur dans cette politique.

Je voudrais donc savoir quand vous comptez mettre un terme à ces droits de douane. Je sais que ce n'est peut-être à vous qu'il faut poser la question car tant qu'Investissement Canada ne sera pas au courant des principes régissant l'industrie du livre, ceux-ci ne seront pas appliqués. Si les prises de contrôle continuent, la politique de canadianisation sera certainement fort compromise. Je suis désolé, je vous ai posé trois questions en même temps.

**Mme MacDonald:** Je ne sais pas vraiment à quel ministre vous vous adressez. Toutefois, pour ce qui est des droits de douane imposés sur les livres, j'ai déjà eu l'occasion d'expliquer que cela avait été décidé à la suite des mesures prises aux États-Unis. Je suis parfaitement consciente de l'incidence de cette taxe, ici, au Canada, et j'espère qu'elle sera supprimée très prochainement. Vous savez peut-être que le ministre des Finances a demandé à l'industrie de l'édition de lui soumettre une évaluation de l'incidence de cette mesure sur l'industrie . . .

**Mme MacDonald:** Et justement, cette évaluation a été très négative . . .

**Mme MacDonald:** Oui, je sais. C'est ce que nous examinons à l'heure actuelle, mais si vous voulez plus de détails sur les droits de douane imposés dans ce domaine, il vaudrait mieux que vous vous adressiez au ministre des Finances.

**Mme MacDonald:** Il est établi, je pense, que cette taxe a eu une incidence très négative au Canada. Pourquoi dites-vous que cela regarde les autres ministres, étant donné que votre prédécesseur a énoncé une excellente politique de canadianisation.

**Mme MacDonald:** C'est vrai.

**Mme MacDonald:** Et si cette politique est compromise par les décisions d'autres ministres, ce n'était vraiment pas la peine . . .

**Mme MacDonald:** Je pense que vous mélangez un peu les torchons et les serviettes. La politique qui s'applique au secteur de l'édition du livre est tout à fait autonome, et le gouvernement a fermement l'intention de la poursuivre . . .

**Mme MacDonald:** J'aimerais savoir où en est exactement la canadianisation de ce secteur. Si cette politique était vraiment appliquée, le taux de participation canadienne aurait dû augmenter.

**Mme MacDonald:** Je ne peux pas vous donner toutes ces précisions aujourd'hui, mais . . .

**Mme MacDonald:** Pas aujourd'hui, bien sûr, mais pourriez-vous me les donner un jour!

**Mme MacDonald:** Volontiers.



[Text]

**Ms McDonald:** I think if you want to make the claim it is working, we would like to have a look at it.

I would like to turn to another CBC question, a rather direct one, and one for which you do have responsibility and also for the CRTC, namely, appointments to the board. We have seen some improvement in the numbers of women appointed, in both cases, although they are still a minority, but I would like to raise a question of the portrayal of women issue.

Many organizations, apart from critics, have been pushing to have improvements in portrayal of women and intervening at licensing hearings and so forth. A request has been made for a long time that there be appointed to the boards women who would be knowledgeable about this area and who would push at the policy level. So far, it has not happened. Could you give such an undertaking? Would you agree it is a good thing? Would you give an undertaking to see people are appointed, both women and men, who would be good on this issue?

**Miss MacDonald:** Yes. I agree with what you are saying. Appointments should reflect this interest by all those who are appointed. If you have suggestions as to people who might be competent in this field, I will welcome them as I do from other sources.

Secondly, I was meeting yesterday with with representatives from Media Watch and NAC and public broadcasting on this particular issue. I am concerned about it and have been concerned about the whole question of stereotyping, of sexual abuse, of violence on television. I have been trying to work out with this group, or to hear from them their suggestions to improve both the numbers of people on the boards and in the industry as a whole.

**Ms McDonald:** But you have control over the board appointments.

**Miss MacDonald:** Yes. I am talking about ways in which we address industry as a whole and, secondly, on the quality and content of programming from this particular view.

**The Chairman:** Thank you very much. This completes the round, and now to the Official Opposition, Mrs. Finestone.

**Mrs. Finestone:** Thank you very much.

Madam Minister, I attended the conference of *The Financial Post* at which you were the keynote speaker. Then I hear you again today and I am really pleased to hear we are going to update at the age of maturity, age 18, a new Broadcasting Act. I am delighted about it.

• 1100

I would however like to know, in the light of some of the remarks you made a little bit earlier about the responsibility of the government in power to give directions—with which I agree—if you were planning to proceed with what was the old

[Translation]

**Mme McDonald:** Puisque vous prétendez que cette politique est efficace, j'aimerais en avoir la preuve.

Je vais maintenant vous poser une autre question, assez directe celle-ci, au sujet de Radio-Canada. Vous en êtes le ministre de tutelle, comme pour le CRTC, et vous êtes donc responsable de la nomination des administrateurs de ces deux sociétés. Certes, le nombre de femmes a quelque peu augmenté, dans les deux cas, même si elles sont toujours en minorité. Ce qui m'intéresse cependant, c'est toute la question de l'image qu'on donne aux femmes.

Bon nombre d'organismes réclament des améliorations à cet égard, que ce soit lors des audiences pour l'octroi de licence ou dans d'autres tribunes. Certains réclament depuis longtemps que l'on nomme à ces conseils d'administration des femmes qui connaissent très bien toute cette question et qui pourraient exercer des pressions au niveau de l'élaboration des politiques. Jusqu'à présent, cela n'a rien donné. Pouvez-vous nous en donner l'assurance aujourd'hui? Reconnaissez-vous que ce serait une bonne chose? Pouvez-vous nous promettre que les administrateurs qui seront nommés, autant hommes que femmes, auront une très bonne connaissance de toute cette question?

**Mme MacDonald:** Oui. Je suis tout à fait d'accord avec vous. Tous ceux qui sont nommés à ces conseils d'administration devraient s'intéresser à cette question. Si vous avez des noms à me suggérer, c'est avec plaisir que je les examinerai.

Deuxièmement, j'ai rencontré hier des représentants de *Media Watch*, du CAN et de la radiodiffusion publique sur cette question-là. Elle me préoccupe beaucoup, et elle s'inscrit dans tout le débat sur les stéréotypes sexuels et la violence à la télévision. J'essaie de voir avec ce groupe comment on pourrait améliorer la représentativité et la compétence de ces conseils d'administration.

**Mme McDonald:** Mais c'est vous qui êtes responsable de ces nominations.

**Mme MacDonald:** Bien sûr, mais je parle de nos contacts avec les représentants de l'industrie au sujet de la qualité et du contenu des émissions.

**Le président:** Merci beaucoup. Je vais maintenant donner la parole au critique de l'Opposition officielle, M<sup>me</sup> Finestone.

**Mme Finestone:** Merci beaucoup.

Madame la ministre, j'ai assisté à la conférence du *Financial Post* où vous étiez le principal conférencier. Aujourd'hui, c'est avec beaucoup de plaisir que je vous entends affirmer que nous allons adopter une nouvelle loi sur la radiodiffusion, l'autre ayant atteint l'âge de la maturité puisqu'elle a 18 ans. J'en suis ravie.

Toutefois, étant donné ce que vous avez dit tout à l'heure au sujet du rôle que doit jouer le gouvernement dans l'orientation des politiques, ce que j'approuve tout à fait, j'aimerais savoir si vous avez l'intention de reprendre l'ancien bill C-20, ce qui

*[Texte]*

Bill C-20, which would give you the power of direction in the interim, prior to moving towards the new broadcasting policy.

**Miss MacDonald:** This is under consideration at the present time. The point was raised, I think by Mr. Caldwell, as to whether or not the former bill should be split, and if that one important segment should be dealt with on its own. I can tell you that I am looking at this at the present time.

The other aspects of the bill deal with matters which, in themselves, come under the Broadcasting Act. The question is whether or not it should be done in the overhaul of the Broadcasting Act.

**Mrs. Finestone:** I just wanted some indication that you were thinking . . . I am sorry, but I did not hear Jim's question. I would not have asked it.

In the current CRTC hearings, there has been the call for specialty services. I am referring to those hearings where the public notice has been issued, and which were to start in February, I believe.

As you know, all kinds of interesting information float around in the air as to what is going on. I am very anxious to know if you can confirm or deny whether those hearings are to be (a) delayed or not; (b) related to a change in mandate of Telefilm Canada and its use of funds; (c) related to TV Canada and the application of the new considerations under the Caplan-Sauvageau report. They are now, for your information Madam Minister, calling it the "Floravision" channel.

**Miss MacDonald:** Thank God we have gotten away from the Flora syndrome!

**Mrs. Finestone:** Well, we are now going to have a permanent TV Canada channel called "Floravision Canada". I would like to know what would be the role of the CBC, the National Film Board, the provincial broadcasters, as well as independent producers, if you are moving to "Floravision", and if it will cause a delay in the hearings that have been anticipated.

**Miss MacDonald:** The establishment of dates for hearings by the CRTC are the mandate of the chairman of the commission. Only the commission could change these dates, if this is what they decided to do. I cannot really say to you . . . As far as I know, the hearings will take place in—

**Mrs. Finestone:** —February, for a decision in June.

**Miss MacDonald:** —unless the commission decides that it wants to delay them. You would have to direct that question to the chairman of the CRTC.

With respect to the question of providing, or giving access to the broadcast fund, giving access to pay TV and to other services such as that, I announced in Vancouver about 10 days ago that we were going to revise the criteria of the broadcast fund. At the moment, I am preparing the changes for consideration by Treasury Board. I would hope that I would be in a position to announce something in this regard—the new criteria—very shortly.

*[Traduction]*

vous donnerait le temps de déterminer l'orientation de la nouvelle politique sur la radiodiffusion.

**Mme MacDonald:** Nous en discutons en ce moment. C'est M. Caldwell, je crois, qui s'est demandé si l'ancien projet de loi ne devrait pas être scindé, et si cette importante question ne devrait pas être traitée séparément. Pour l'instant, j'étudie cette possibilité.

Les autres parties du projet de loi portent sur des questions qui, en soi, relèvent de la Loi sur la radiodiffusion. La question qui se pose est de savoir si cela devrait être inclus dans le remaniement de cette loi.

**Mme Finestone:** Je voulais simplement avoir une idée de ce que vous envisagiez . . . Je suis désolée, mais je n'avais pas entendu la question de Jim, sinon, je n'aurais pas posé la mienne.

Au sujet des audiences du CRTC qui vont commencer, je crois, en février prochain, l'avis public ayant déjà été émis, plusieurs intervenants réclament des services spécialisés.

Vous n'ignorez sans doute pas que toutes sortes de rumeurs fort intéressantes circulent actuellement, et j'aimerais donc savoir s'il est vrai que ces audiences a) seront reportées; b) qu'elles porteront sur la modification du mandat de Téléfilm Canada et sur l'utilisation que cette société fait de ses crédits; c) et qu'elles traiteront de la possibilité de créer le réseau TV Canada et des nouveaux paramètres examinés par le rapport Caplan-Sauvageau. Vous l'ignorez peut-être, madame la Ministre, mais on l'appelle déjà la chaîne «Floravision».

**Mme MacDonald:** C'est toujours mieux que le «Flora syndrome»!

**Mme Finestone:** En tous cas, cette nouvelle chaîne permanente TV Canada va s'appeler «Floravision Canada». J'aimerais donc savoir le rôle qu'y joueront Radio-Canada, l'Office national du film, les radiodiffuseurs provinciaux et les producteurs indépendants, et si cela va retarder les audiences qui sont prévues.

**Mme MacDonald:** C'est le président du CRTC qui fixe la date des audiences de son Conseil. Seul ce Conseil peut les modifier. Je ne peux pas vous en dire plus . . . Que je sache, ces audiences vont avoir lieu . . .

**Mme Finestone:** . . . en février, et la décision sera prise en juin.

**Mme MacDonald:** . . . à moins que le Conseil ne décide de les reporter. Pour le savoir, vous n'avez qu'à le demander au président du CRTC.

En ce qui concerne les critères d'accès de la télévision payante et des autres services de ce genre, j'ai annoncé il y a une dizaine de jours à Vancouver que nous allons les revoir, et c'est ce que je suis en train de faire avant de les soumettre au Conseil du Trésor. J'espère pouvoir annoncer les nouveaux critères très bientôt.



[Text]

**Mrs. Finestone:** What about the impact on the view of TV Canada where it has been said that you hired two people from the Caplan-Sauvageau task force, who are involved right now in the development of a concept for TV Canada?

**Miss MacDonald:** We are actually talking about two entirely different things.

**Mrs. Finestone:** No, we are not.

**Miss MacDonald:** One of the things that I am doing is using all resources possible to assist me with the implementation of the Caplan-Sauvageau report in coming up with new broadcasting policy and a new broadcasting act.

**Mrs. Finestone:** Would the application of a TV Canada channel have an impact on the awarding of the children's services and other specialty channels?

**Miss MacDonald:** Quite frankly, I would not be the decision-maker in the awarding of any channel or programs. I mean, that is the responsibility—

**Mrs. Finestone:** Have they never used the words "awarding and the institution of"?

• 1105

**Miss MacDonald:** But that is the responsibility of the CRTC. I mean there is no way the Minister of Communications can say this is what will be carried or that is what will be carried. I remember what it was like going back to the days of the old BBG when the applicants came before it for the first hearings, applications on private television. I mean the decisions were made by the board and they will continue to be made by the commission.

**The Chairman:** Thank you, Miss MacDonald. Thank you, Mrs. Finestone.

Now then, having impaled myself thrice on bayonets, I am going to be very, very wary and announce that we are now entering the official third round. And in this official—

**Mrs. Finestone:** Excuse me, Mr. Chairman, before you continue, until what time have we the pleasure of the Minister's presence?

**The Chairman:** I will ask the Minister that question. How much longer would you be available to us? I have indications, Miss MacDonald, that we have at least two government members who would like to ask questions. Mrs. Finestone has, of course, the privilege of inserting herself between those government questioners so that there is a true alternation.

**Miss MacDonald:** Dear me, you had better be careful.

**The Chairman:** Would 15 minutes do it?

**Miss MacDonald:** Right.

**The Chairman:** Then we do move to the rotation of government opposition, beginning with Mr. Desrosiers.

Monsieur Desrosiers, vous avez la parole.

[Translation]

**Mme Finestone:** Mais apparemment, au sujet de TV Canada, vous avez confié à deux personnes du groupe de travail Caplan-Sauvageau le soin de définir ce nouveau concept?

**Mme MacDonald:** Vous parlez de deux choses tout à fait différentes.

**Mme Finestones:** Pas du tout.

**Mme MacDonald:** L'une des tâches que j'ai entreprises consiste à rassembler toutes les ressources possibles pour faciliter l'application des recommandations du rapport Caplan-Sauvageau en ce qui concerne l'élaboration d'une nouvelle politique et d'une nouvelle Loi sur la radiodiffusion.

**Mme Finestone:** La demande présentée par TV Canada aura-t-elle une incidence sur le sort qui sera réservé aux demandes présentées par d'autres chaînes spécialisées, des chaînes d'émissions pour les enfants, par exemple?

**Mme MacDonald:** Je vous dirais franchement que ce n'est pas moi qui prends la décision d'accepter ou non telle ou telle demande. C'est en effet la responsabilité . . .

**Mme Finestone:** Ils ne connaissent pas l'expression «acceptation d'une demande et institution de»?

**Mme MacDonald:** Mais c'est la responsabilité du CRTC. Il n'est pas possible que le ministre des Communications prenne ces décisions. Je me rappelle l'époque du BGR quand les requérants se présentaient pour les premières audiences concernant la télévision privée. À ce moment-là c'était le Bureau qui prenait les décisions et le Conseil va continuer à en faire autant.

**Le président:** Merci, madame MacDonald. Merci, madame Finestone.

Ayant déjà commis assez de gaffes, je vais maintenant agir avec prudence; j'annonce que nous commençons maintenant le troisième tour de questions.

**Mme Finestone:** Excusez-moi, monsieur le président, pourrions-nous savoir jusqu'à quelle heure nous aurons le plaisir d'avoir M<sup>me</sup> la ministre parmi nous?

**Le président:** Je vais le lui demander. Jusqu'à quelle heure pouvez-vous rester ici? Il y a au moins deux députés de la majorité qui voudraient vous poser des questions, madame MacDonald. M<sup>me</sup> Finestone a, bien sûr, le privilège d'intervenir entre les deux pour qu'il y ait une véritable alternance.

**Mme MacDonald:** Mon Dieu, vous feriez bien de peser vos paroles.

**Le président:** Quinze minutes suffiraient-elles?

**Mme MacDonald:** Oui.

**Le président:** Commençons donc par M. Desrosiers.

Mr. Desrosiers, you have the floor.



## [Texte]

**M. Desrosiers:** Madame la ministre, avez-vous des commentaires à faire au sujet des recommandations du groupe de travail sur les Musées nationaux?

**Miss MacDonald:** I mentioned in my opening remarks that this report is the one I would like to see this committee work on without delay. It is a very sensitive report. It is one which has raised the problems that exist within the structure of the National Museums Corporation. Before I make any decision on whether or not that structure should be changed, I would like to have the input of this committee.

I understand you will be calling witnesses from the National Museums Corporation very shortly, so rather than my respond or make any definitive declaration at this point I would prefer to await your report. I would like to have that though as quickly as possible. I mentioned before Christmas, and if this is possible it would assist me greatly.

**Mr. Desrosier:** Thank you.

**The Chairman:** Well, now it is Mrs. Finestone's turn, which she is welcome to.

**Mrs. Finestone:** Thank you, Mr. Chairman. I was really consulting an expert, Mr. Hind-Smith, because with all the things that we are involved with in this mandate, Mr. Chairman, I am so busy between Telefilm Canada and Canadian Broadcasting Fund and whether—

**Miss MacDonald:** Gee, I sympathize.

**Mrs. Finestone:** —we are going on a satellite or we are going on the wings of a prayer, I am not quite sure some days.

Miss MacDonald, please explain to me your announcement last week or 10 days ago in Vancouver. It has created some serious concerns amongst the cable and the broadcast people, vis-à-vis the change in considerations for what Telefilm will be able to do. You used to have to contract with the broadcaster in order to show the film. Is that not correct? Now, according to what you were suggesting and along the new media pathways to the future, the communication pathways to the future, you are suggesting another open avenue, satellite, direct to an independent channel or to a station. Is that correct? Perhaps, Mr. Gourd, you might enlighten both the Minister and myself as to what the implications are.

**M. Gourd:** Madame Finestone, la ministre a annoncé à Vancouver, comme elle l'a signalé, qu'elle songeait à entreprendre, avec Téléfilm, la révision des critères relatifs au fonds de programmation de télévision, ayant à l'esprit deux objectifs.

• 1110

Le premier objectif est de permettre aux services spécialisés discrétionnaires d'avoir accès aux fonds de Téléfilm Canada, et donc d'émettre eux-mêmes la lettre qualificatrice, d'entrer en contrat directement avec le producteur, dans la mesure où ils auraient une entente complémentaire avec un radiodiffuseur conventionnel. Donc, en ce qui concerne les services spécialisés discrétionnaires, le radiodiffuseur conventionnel émettrait sa lettre et ferait une entente avec le service spécialisé, comme la télévision à péage, comme c'est le cas maintenant, mais on

## [Traduction]

**Mr. Desrosiers:** Madam Minister, do you have any comments to make on the recommendations of the working group on national museums?

**Mme MacDonald:** J'ai demandé dans mon introduction que le Comité se mette immédiatement à étudier le rapport. C'est une question assez délicate. Le rapport a signalé des problèmes structurels dans la Société des musées nationaux. Avant de prendre une décision sur une modification éventuelle de la structure, j'aimerais connaître l'opinion du comité.

Je crois savoir que vous allez bientôt entendre des témoins de la Société des musées nationaux, je préfère donc attendre votre rapport avant de me prononcer sur la question. Mais j'aimerais avoir ce rapport aussi rapidement que possible, préférablement avant Noël.

**M. Desrosiers:** Merci.

**Le président:** C'est maintenant le tour de M<sup>me</sup> Finestone.

**Mme Finestone:** Merci, monsieur le président. J'étais en train de consulter un expert, M. Hind-Smith, car avec toutes nos responsabilités, monsieur le président, je suis tellement occupée avec *Telefilm Canada* et le Fonds de la radiodiffusion et...

**Mme MacDonald:** Je compatis.

**Mme Finestone:** Et parfois je ne sais pas à quelle satellite ou à quel saint me vouer.

Madame, j'aimerais quelques précisions au sujet de l'annonce que vous avez faite la semaine dernière à Vancouver. Elle a suscité de sérieuses inquiétudes chez les radiodiffuseurs et les responsables de la télévision par câble, compte tenu de la révision des critères applicables à Telefilm. Antérieurement, il fallait signer un contrat avec le radiodiffuseur avant de télédiffuser un film, n'est-ce pas? Maintenant, d'après votre suggestion, la chaîne indépendante de télévision ou la station pourrait avoir directement recours au satellite, n'est-ce pas? Peut-être que M. Gourd pourrait nous donner des précisions au sujet des implications de cette annonce.

**Mr. Gourd:** Mrs. Finestone, the Minister announced in Vancouver that she was thinking of undertaking a review, with Telefilm, of the criteria relating to the broadcasting fund with reference to two objectives.

The first objective is to allow discretionary speciality services access to the Telefilm Canada fund and thus to issue themselves the qualifying letter, to enter into direct contact with the producer insofar as they have a complimentary agreement with the conventional broadcaster. Therefore, as far as the discretionary speciality services are concerned, the conventional broadcaster would issue his letter and conclude an agreement with the specialized service, such as pay television, as is now the case, but the opposite could also occur.

## [Text]

aurait aussi l'inverse. Cependant, dans aucun cas le service spécialisé discrétionnaire ne pourrait émettre la lettre, seul.

Cela m'amène au deuxième élément de l'annonce du ministre à Vancouver, à savoir le service spécialisé qui pourrait faire partie des services de base du câble. Un exemple de cela est TVFQ 99. TVFQ 99 est distribué par le câble, il n'y a aucun transmetteur conventionnel. Jusqu'à tout récemment, cela faisait partie du service de base, et cela depuis plusieurs années. Quand le câblodistributeur et le titulaire de licence accepteront que le service fasse partie du service de base du câble, ce service spécialisé faisant partie du service de base du câble pourrait alors émettre la lettre qualificatrice.

Par exemple, on a discuté avec M. André Chagnon de Videotron du service TV 5, un service international, dans le cadre du Sommet de la francophonie. Si TV 5, qui est en ce moment distribué en France, en Belgique, en Finlande, enfin en Europe, vient au Canada, il va falloir le financer. A ce moment-là, on discute avec les câblodistributeurs qui font partie du consortium de télévision Canada-Québec de la possibilité de le financer, non seulement dans le cadre de l'entente auxiliaire Canada-Québec, mais aussi par l'accès à Téléfilm. La venue du Sommet de la francophonie, du 2 au 4 septembre, nous incite à préparer activement le financement de ce service international qui a été approuvé par les chefs d'État lors du Sommet de la francophonie de Paris.

**Mrs. Finestone:** Madam Minister, in light of that, I cannot see any serious objection—

**The Chairman:** Excuse me, Mrs. Finestone. You have had five minutes and 30 seconds, exclusive of the time that the machine was stopped. You will have another round. Mr. Caldwell.

**Mr. Caldwell:** Thank you very much, Mr. Chairman.

I am going to be very brief. I want to come back to something that was raised by Mrs. Finestone earlier on in her questions regarding the specialty services hearings that the CRTC are supposedly going to conduct in February. I guess my major concern, and maybe the concern of this committee, is the fact that, if we are going to study Caplan-Sauvageau, and come out with a report to the government, are we going to be too late with that? Many of the policy decisions, or the broadcast policy of Canada, will already have been made for us before we get our report in in March. Are we going to go through this exercise for naught?

• 1115

**Miss MacDonald:** Obviously the world does not stop because a report is received; decisions have to continue to be made. There is no doubt, however, that there is an overlapping in timeframes and it is a real problem. With regard to the specialty service applications, they had in fact been told for a year or 18 months. There was pressure to move ahead with that.

At the same time, the Caplan-Sauvageau report came in much later than had been anticipated and so the parallels were more or less out of sync; there was a disconnection.

## [Translation]

However the discretionary speciality service could in no circumstances issue the letter alone.

This brings me to the second point in the Minister's Vancouver statement, namely that the specialized service could be part of the basic cable service. An example of this is TVFQ 99. TVFQ 99 is distributed by cable, there is no conventional transmitter. Until quite recently, this was part of the basic service and it had been so for a number of years. Once the cable distributor and the licence holder accept this service as part of the basic cable service, the specialized service which is part of the basic cable service could issue its qualifying letter.

For example, at the summit meeting of the French Commonwealth, we discussed with Mr. André Chagnon from Videotron an international service known as TV 5. If TV 5, which is now being distributed in France, Belgium, Finland, in other words in Europe, is to be offered in Canada, it will have to be funded. The possible financing can be discussed with the cable distributors who are part of the Canada—Quebec television consortium, not only under the Canada—Quebec sub-agreement, but also through access to Telefilm. The summit meeting of *la francophonie* between September 2nd and 4th is an incentive for us to begin preparing the financing of this international service approved by the heads of state at the summit meeting in Paris.

**Mme Finestone:** Madame la ministre, compte tenu de cela, je ne vois pas d'objection sérieuse . . .

**Le président:** Excusez-moi, madame Finestone. Vous avez eu cinq minutes et 30 secondes, jusqu'au moment où j'ai cessé de chonométrer. Ce sera pour le prochain tour. Monsieur Caldwell.

**M. Caldwell:** Merci, monsieur le président.

Je serai très bref. J'aimerais revenir à une question soulevée tout à l'heure par M<sup>me</sup> Finestone au sujet des audiences que doit tenir le CRTC en février au sujet des services spécialisés. Si nous voulons étudier le rapport Caplan-Sauvageau et faire des recommandations au gouvernement, aurons-nous le temps? De nombreuses décisions importantes pour la politique, je parle de la politique générale de la radiodiffusion au Canada, auront déjà été prises avant que nous puissions faire notre rapport en mars. Cet exercice va-t-il ne servir à rien?

**Mme MacDonald:** Il est évident que le monde ne va pas s'arrêter de tourner à cause d'un simple rapport; il faudra continuer à prendre des décisions. Cependant, il ne fait aucun doute que les échéanciers se recoupent et que cela pose de réels problèmes. Pour ce qui est des services spécialisés, les intérêts avaient été prévenus il y a environ un an, un an et demi. Il fallait absolument que cela se fasse.

De plus, nous avons reçu le rapport Caplan-Sauvageau beaucoup plus tard que nous l'avions prévu si bien que les parallèles que nous aurions pu établir ne concordaient pas, étaient anachroniques.



*[Texte]*

What I am hoping and what I am looking forward to is ensuring that decisions made, even with regard to decisions presently being made on applications for renewals of licences, will be made in the overall context of a broadcasting policy that will take us into the 21st Century.

There may be some friction in dates along the way, but I think we must all keep in mind—the commission, the applicants, the people who want to provide services, the department—that we are not looking at the short term of next year or the year after, what profit can be made here or what regulation should be instituted there. It is not just that limited perspective that we are trying to come to grips with now; we are trying to come to grips with a country that is far advanced, as we are, in the whole field of communications and broadcasting, and how we ensure that we who are responsible here, all of us, come up with a policy that is relevant to the 21st Century.

**Mr. Caldwell:** It would help if you had the power at the present time to give some direction to the CRTC. We are all kind of going around in circles because we cannot tell them what they should be doing.

Thank you, Mr. Chairman.

**Miss MacDonald:** If that is your recommendation, I will certainly give it a lot of attention.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Caldwell. Mrs. Finestone.

**Mrs. Finestone:** Just as a last follow up, Madam Minister, I thank you for staying; both your agenda and mine are now off. Be that as it may, that is life, is it not?

I am really very pleased to hear about the concept of opening up windows, whether the windows happen to be the theatres of this country or the television screens of this country. If we could come to see ourselves as Canadians without cutting up the rest of world, I would be the first to applaud what you are doing.

In that light and really to be viable and to promote it, there is no question that the CBC has probably been most effective in the development of Canadian talent, whether it is on the production side or on the visual side. I am just hoping that in the course of what you are developing, whatever the policy and principles—and I do not want to go into the nitty-gritty—we will see increased availability of Canadian talent and increased options and choices.

I think that has really been my principal concern, ever since I started with you at the very beginning, on the National Arts Centre. That and the enlarged visibility; that it be transmitted.

One of the things that concerns me, Madam Minister, is the fact that most people do not or cannot or are to lazy—I do not know the reasonings, psychologically—to get out to the theatres the way we would like to see them, or get out to the movie houses. They have that box in their home and it is that box that is going to help us understand each other, regionally and ethnically.

*[Traduction]*

Ce que j'espère, c'est que les décisions prises, et j'y englobe également celles qui sont prises actuellement après examen des demandes de renouvellement de permis, cadreront avec une politique de radio et télédiffusion d'avant-garde.

Les dates ne concorderont peut-être pas, mais je crois que nous devons tous garder à l'esprit—la commission, les postulants, ceux qui veulent offrir des services, le ministère—que nous n'essayons pas de trouver des solutions à court terme, pour l'année prochaine ou l'année d'après, de dégager tel ou tel profit ici ou d'instituer tel ou tel règlement là. Notre perspective n'est pas aussi limitée; nous essayons, nous qui en sommes chargés, de doter ce pays qui est à l'avant-garde des communications et de la radiodiffusion d'une politique qui nous permettra de franchir le XX<sup>e</sup> siècle.

**M. Caldwell:** Cet exercice serait plus utile si vous pouviez donner des instructions au CRTC. Nous tournons tous en rond car nous ne pouvons lui dire ce qu'il devrait faire.

Merci, monsieur le président.

**Mme MacDonald:** Si c'est ce que vous recommandez, je puis vous assurer que je l'étudierai attentivement.

**Le président:** Merci, monsieur Caldwell. Madame Finestone.

**Mme Finestone:** Dernière question, madame la Ministre, et permettez-moi de vous remercier d'être restée; votre emploi du temps et le mien sont maintenant complètement chamboulés. De toute façon, c'est la vie, n'est-ce pas?

Ces nouvelles portes que l'on veut ouvrir, que ce soient les portes des théâtres ou de la télévision de ce pays, représentent une idée qui me plaît énormément. Si les Canadiens pouvaient surmonter cette crise d'identité qui est leur apanage, sans vouloir à tout pris disséquer le reste de la planète, je serais la première à vous applaudir.

Cela dit, pour encourager cette idée, il ne fait aucun doute que Radio-Canada a su, comme aucune autre société de radiodiffusion n'a réussi à le faire, promouvoir les talents canadiens, qu'il s'agisse de la production ou de la télévision. J'espère tout simplement que les mesures que vous prendrez, quels qu'en soient les principes—et je ne veux pas entrer dans les détails—sauront promouvoir les talents canadiens et multiplier les options et choix qui s'offrent aux intéressés.

C'est ce dont je me suis toujours souciée, depuis mes tout débuts, lorsque je me suis intéressée comme vous au Centre national des arts. Ajoutons-y également une visibilité accrue; j'aimerais que tout cela puisse être transmis à la population canadienne.

Ce qui m'inquiète, madame la Ministre, c'est que la plupart des gens ne vont pas au théâtre ou au cinéma comme nous aimerions qu'ils le fassent; je ne sais pas à quoi cela tient, s'ils ne peuvent pas y aller ou s'ils sont trop paresseux pour y aller. Ils ont cette boîte à la maison et c'est cette boîte qui va nous aider à nous comprendre mutuellement, à comprendre nos différences régionales et ethniques.



*[Text]*

I am concerned about how we get our messages across, how we mainstream ethnic minorities and how we understand our Indian people better. Whatever way you find to do that, you will have 100% support from me.

My last observation is that I am dreadfully concerned about book publishing and I hope that inside your caucus you are able to have some effect. All the extra time that was used up around this table by my colleagues on the government side will, I hope, be directed to some effort within their own caucus, both in talking to you and to the other ministers, so that some of this stuff can be changed. That is a statement not a question.

• 1120

**The Chairman:** Would you care to respond, Madam Minister, or shall we leave that hanging in the air?

**Miss MacDonald:** If I just might make a comment on the statement the member made with regard to Canadian programming and using windows to open up better viewing from one part of the country and one part of our culture and one part of our problems in diversity to the other. There is no more pervasive influence anywhere in the world today than television. It is having a tremendous impact on our economic life, but particularly on our social and cultural life, and those must not be forgotten as we look at the economics of an industry. I am very aware of the needs to do this and also of the interests of all Canadians in basically ensuring that we use these tremendous instruments in the best way for the social development of the country.

**Mrs. Finestone:** Mr. Chairman, I have a question. I do not expect an answer. I would like the Minister to get some information which she might share with this committee.

I heard on the radio, CBC, English, a comment about Radio-Canada and a cut-back on any English language music or North American music produced by English Canada or English United States. This is, I consider, a negative backlash that would not be in the best interests of francophones of Quebec, and I would be very pleased if you would look into what has happened in Radio-Canada with respect to the playing of even French singers who are singing in English on the French network, radio in particular. I find that a very regressive step if they want to move from 75% or 60%, 50%, 65%, 75% to 85%, 90%—certainly not in a discriminatory way, if what I have heard is correct. Would you look into it?

**Miss MacDonald:** I will certainly look into it.

**Mrs. Finestone:** Thank you very much.

**The Chairman:** Thank you, Mrs. Finestone. Madam Minister, you and your officials have been most helpful to us here today.

You know, it has been said that your predecessor ran through the forest chopping down trees. We are the hewers of that cultural wood. We have to cut it and pile it and stack it

*[Translation]*

Ce qui m'inquiète, c'est comment y arriver, comment intégrer nos minorités ethniques et comment mieux comprendre nos Amérindiens. Si vous trouvez une solution à ce problème, soyez assurée de mon soutien total.

Enfin, l'édition me préoccupe énormément et j'espère que vous pourrez faire valoir votre point de vue au sein de votre caucus. J'espère que mes collègues du côté de la majorité, qui ont passé tant de temps à discuter autour de cette table, sauront persuader leur caucus, vous persuader ainsi que les autres ministres, pour que l'on puisse y apporter des changements. Ce n'est pas une question, c'est une prise de position.

**Le président:** Désirez-vous répondre à cette question, madame la Ministre, ou allons-nous la laisser en suspens?

**Mme MacDonald:** J'aimerais revenir sur ce qu'a dit le député à propos des émissions canadiennes et de ce que nous devrions faire pour ouvrir le pays aux autres, pour mieux faire comprendre la culture, la différence, qui existe d'une région à l'autre. La télévision étend ses tentacules partout de nos jours. Elle a un impact énorme sur notre vie économique, mais plus particulièrement sur notre vie sociale et culturelle, et nous devons y penser lorsque nous nous pencherons sur cette industrie. J'en suis très consciente et je sais qu'il faut, pour le bien des Canadiens, nous assurer que nous utilisions cette influence énorme dont jouit la télévision pour promouvoir le développement social de ce pays.

**Mme Finestone:** Monsieur le président, j'ai une question à laquelle je ne veux pas de réponse; j'aimerais tout simplement que la ministre obtienne quelques renseignements dont elle pourrait nous faire part.

J'ai entendu quelqu'un à la radio de CBC dire que Radio-Canada avait l'intention de réduire le nombre de chansons anglaises ou nord-américaines chantées par des chanteurs canadiens anglophones ou américains. Il s'agit, à mon avis, d'un pas en arrière qui ne favorise pas les francophones du Québec, et je serais très contente si vous pouviez découvrir si Radio-Canada a vraiment réduit le nombre de chansons chantées en anglais même par des chanteurs francophones sur son réseau radiophonique. J'estime que c'est régresser si Radio-Canada veut que le nombre de ses chansons passe de 75 p. 100 ou de 60 p. 100, 50 p. 100, 65 p. 100, 75 p. 100 à 85 p. 100 ou 90 p. 100, non pas de façon discriminatoire, si j'ai bien compris ce que j'ai entendu. Pourriez-vous vous pencher là-dessus?

**Mme MacDonald:** Absolument.

**Mme Finestone:** Je vous remercie infiniment.

**Le président:** Merci, madame Finestone. Madame la Ministre, vous et vos collaborateurs nous ont grandement aidés aujourd'hui.

On a dit de votre prédécesseur qu'il avait abattu des arbres dans la forêt. Nous sommes chargés de tailler ce bois culturel. Nous devons le découper, l'empiler, le couper en deux et, je

**[Texte]**

and split it, and eventually, I suppose, burn it to the benefit of the community. You have been a great help to us today. I will not say that you have been a buzz-saw, but you have certainly helped in the processing of the material we have. We know much more clearly what your direction is as a result of this appearance, and I look forward, as I am sure all members do, to further appearances by you as we progress with our work, and the close communication between this committee and your ministry. Thank you very much.

**Miss MacDonald:** Thank you.

**The Chairman:** I would remind members that there will be an in camera committee meeting this afternoon at 3.30 in Room 208, West Block.

This meeting is adjourned.

**[Traduction]**

suppose, le brûler pour le bien de la population canadienne. Vous nous avez apporté une contribution fort utile aujourd'hui. Je ne vous assimilerais pas à une scie mécanique, mais je dois dire que vous nous avez grandement aidés à traiter la matière dont nous avons été saisis. Nous en savons maintenant davantage sur ce que vous entendez faire et j'espère, comme tous les autres députés, j'en suis sûr, que vous accepterez de revenir à mesure que nous progresserons et que nous continuerons à travailler en étroite collaboration. Je vous remercie infiniment.

**Mme MacDonald:** Merci.

**Le président:** Je voudrais rappeler aux députés que nous tiendrons cet après-midi, à 15h30, une séance à huis-clos, pièce 208 de l'édifice de l'Ouest.

La séance est levée.



















*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Canadian Government Publishing Centre,  
Supply and Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

*En cas de non-livraison,*  
*retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Centre d'édition du gouvernement du Canada,  
Approvisionnement et Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

#### WITNESSES

*From the Department of Communications:*

Alain Gourd, Deputy Minister;  
Richard Stursberg, Assistant Deputy Minister;  
Jeremy Kinsman, Assistant Deputy Minister.

*From Paul Audley & Associates Ltd.:*

Paul Audley, Consultant.

#### TÉMOINS

*Du ministère des Communications:*

Alain Gourd, sous-ministre;  
Richard Stursberg, sous-ministre adjoint;  
Jeremy Kinsman, sous-ministre adjoint.

*De Paul Audley & Associates Ltd.:*

Paul Audley, conseiller.



HOUSE OF COMMONS

Issue No. 4

Thursday, November 20, 1986

Chairman: Jim Edwards

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 4

Le jeudi 20 novembre 1986

Président: Jim Edwards

*Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing  
Committee on*

## Communications and Culture

*Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent  
des*

## Communications et de la culture

RESPECTING:

Consideration of Order-in-Council appointments

CONCERNANT:

Considération de nominations par décret

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



Second Session of the Thirty-third Parliament, 1986

Deuxième session de la trente-troisième législature, 1986

STANDING COMMITTEE ON COMMUNICATIONS  
AND CULTURE

*Chairman:* Jim Edwards

*Vice-Chairman:* Bob Pennock

MEMBERS

Jim Caldwell  
Edouard Desrosiers  
Sheila Finestone

(Quorum 4)

Martin Lavoie

*Clerk of the Committee*

COMITÉ PERMANENT DES COMMUNICATIONS ET  
DE LA CULTURE

*Président:* Jim Edwards

*Vice-président:* Bob Pennock

MEMBRES

John Gormley  
Lynn McDonald—(7)

(Quorum 4)

*Le greffier du Comité*

Martin Lavoie

**ORDER OF REFERENCE**

Pursuant to Standing Order 67(5), the following Order in Council appointments were referred to the Committee:

Thursday, October 16, 1986

—P.C. 1986-1795, dated July 29, 1986 re-appointing Mr. Jean-Claude DELORME as president of Teleglobe Canada for a term of six months—Sessional Paper No. 332-6/3.

—P.C. 1986-2013, dated August 22, 1986 appointing Mr. Brian G. ARMSTRONG as a director of the Canadian Broadcasting Corporation for a term of five years—Sessional Paper No. 332-6/3.

—P.C. 1986-2044, dated September 9, 1986 appointing Mr. Tommy D'ERRICO as a director of the Canadian Broadcasting Corporation for a term of three years—Sessional Paper No. 332-6/3.

—P.C. 1986-2014, dated August 22, 1986 appointing Mr. Michael K. POWER as a director of the Canadian Broadcasting Corporation for a term of five years, effective December 21, 1986—Sessional Paper No. 332-6/3.

**ORDRE DE RENVOI**

Conformément aux dispositions de l'article 67(5) du Règlement, les nominations par décret suivantes ont été renvoyées au Comité:

Le jeudi 16 octobre 1986

—C.P. 1986-1795, en date du 29 juillet 1986 renouvellement du mandat de M. Jean-Claude DELORME comme président de la Société Téléglobe Canada pour une période de six mois—Document parlementaire n° 332-6/3.

—C.P. 1986-2013, en date du 22 août 1986 nommant M. Brian G. ARMSTRONG au poste d'administrateur de la Société Radio-Canada pour une période de cinq ans—Document parlementaire n° 332-6/3.

—C.P. 1986-2044, en date du 9 septembre 1986 nommant M. Tommy D'ERRICO au poste d'administrateur de la Société Radio-Canada pour une période de trois ans—Document parlementaire n° 332-6/3.

—C.P. 1986-2014, en date du 22 août 1986 nommant M. Michael K. POWER au poste d'administrateur de la Société Radio-Canada pour une période de cinq ans, à compter du 21 décembre 1986—Document parlementaire n° 332-6/3.



## MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, NOVEMBER 20, 1986

(6)

[Text]

The Standing Committee on Communications and Culture met, at 6:10 o'clock p.m., this day, the Chairman, Jim Edwards, presiding.

*Members of the Committee present:* Jim Caldwell, Edouard Desrosiers, Jim Edwards, Sheila Finestone, John Gormley, Lynn McDonald, Bob Pennock.

*In attendance: From the Library of Parliament, Research Branch:* Françoise Coulombe, Research Officer.

*Witnesses: From Telelobe of Canada:* Jean-Claude Delorme, President. *From the Canadian Broadcasting Corporation:* Brian G. Armstrong, Tommy D'Errico and Michael K. Power.

Pursuant to its Order of Reference dated Thursday, October 16, 1986, the Committee proceeded to the consideration of the following Order-in-Council appointments—Sessional Paper No. 332-6/3:

- P.C. 1986-1795, dated July 29, 1986 re-appointing Mr. Jean-Claude DELORME as president of Telelobe Canada for a term of six months.
- P.C. 1986-2013, dated August 22, 1986 appointing Mr. Brian G. ARMSTRONG as a director of the Canadian Broadcasting Corporation for a term of five years.
- P.C. 1986-2044, dated September 9, 1986 appointing Mr. Tommy D'ERRICO as a director of the Canadian Broadcasting Corporation for a term of three years.
- P.C. 1986-2014, dated August 22, 1986 appointing Mr. Michael K. POWER as a director of the Canadian Broadcasting Corporation for a term of five years, effective December 21, 1986.

Jean-Claude Delorme, Brian G. Armstrong, Tommy D'Errico and Michael K. Power made opening statements and answered questions.

On motion of John Gormley, it was agreed,—That the meeting continue IN-CAMERA with Transcription.

On motion of Jim Caldwell, it was agreed,—That the Clerk be authorized to keep a copy of the transcript for the use of the Committee members only for a period of up to three months.

**ORDERED**,—That the Chairman report to the House on the Order-in-Council appointments considered this day, stating that the Committee found that the nominees have the qualifications and competence to perform the duties of the post to which they were appointed or re-appointed.

At 8:20 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Martin Lavoie

*Clerk of the Committee*

## PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 20 NOVEMBRE 1986

(6)

[Traduction]

Le Comité permanent des communications et de la culture se réunit, aujourd'hui à 18 h 10, sous la présidence de Jim Edwards, (*président*).

*Membres du Comité présents:* Jim Caldwell, Edouard Desrosiers, Jim Edwards, Sheila Finestone, John Gormley, Lynn McDonald, Bob Pennock.

*Aussi présente: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* Françoise Coulombe, attachée de recherche.

*Témoins: De la société Téléglobe du Canada:* Jean-Claude Delorme, président. *De la Société Radio-Canada:* Brian G. Armstrong; Tommy D'Errico et Michael K. Power.

Conformément à son ordre de renvoi du jeudi 16 octobre 1986, le Comité procède à l'étude des nominations suivantes, par décret du conseil, document parlementaire n° 332-6/3:

- C.P. 1986-1795, en date du 29 juillet 1986, réaffectation de M. Jean-Claude DELORME à la présidence de la société Téléglobe Canada pour une période de six mois.
- C.P. 1986-2013, en date du 22 août 1986, affectation de M. Brian G. ARMSTRONG au poste d'administrateur de la Société Radio-Canada pour une période de cinq ans.
- C.P. 1986-2044, en date du 9 septembre 1986, affectation de M. Tommy D'ERRICO au poste d'administrateur de la Société Radio-Canada pour une période de trois ans.
- C.P. 1986-2014, en date du 22 août 1986, affectation de M. Michael K. POWER au poste d'administrateur de la Société Radio-Canada pour une période de cinq ans à compter du 21 décembre 1986.

Jean-Claude Delorme, Brian G. Armstrong, Tommy D'Errico et Michael K. Power font des déclarations préliminaires et répondent aux questions.

Sur motion de John Gormley, il est convenu,—Que la séance se poursuive à huis clos avec service de transcription.

Sur motion de Jim Caldwell, il est convenu,—Que le greffier soit autorisé à conserver jusqu'à trois mois, à l'usage exclusif des membres du Comité, un exemplaire de la transcription.

**IL EST ORDONNÉ**,—Que le président fasse rapport, à la Chambre, des nominations par décret du conseil examinées aujourd'hui, y précisant que le Comité reconnaît aux candidats choisis les titres et compétence nécessaires pour s'acquitter des fonctions du poste auquel ils ont été affectés ou réaffectés.

À 20 h 20, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

Martin Lavoie

## EVIDENCE

*(Recorded by Electronic Apparatus)**[Texte]*

Thursday, November 20, 1986

• 1812

**Le président:** À l'ordre, s'il vous plaît!

Nous étudions ce soir quatre nominations par décret renvoyées au Comité le 16 octobre 1986.

La première, du 29 juillet, concerne le renouvellement du mandat de M. Jean-Claude Delorme au poste de président de la société Téléglobe Canada pour une période de six mois.

Mr. Delorme, we welcome you here this evening. We intend to have an interesting discussion with you, and we wish you to be comfortable with us. If I am not mistaken, committee members, this is the second Order in Council appointment which this committee will have considered since it was reconstituted under the new rules of the House.

Mr. Delorme, I wonder if you would be kind enough to give us a very brief overview of your concept of Teleglobe and your responsibility within that organization. I know we all have these briefing materials, but a short statement from yourself might be in order to begin.

**Mr. Jean-Claude Delorme (President and Chief Executive Officer, Teleglobe Canada):** Thank you very much, Mr. Chairman. First I would like to say I am delighted to have this opportunity to appear before this committee, and I thank you for inviting me to make an opening statement. I realize you wish to keep the proceedings as short as possible. Therefore, I will be brief, at least for two reasons. One is that there is no doubt in my mind that the members of this committee will concentrate strictly on my qualifications tonight. Therefore, it would be superfluous if I expanded too much on that particular topic, be it only for fear of being immodest. The second reason is that I happen to appear before this committee for the purpose of having my qualifications reviewed at a time when I have spent 15 years in the position, and when I am six weeks away from the termination of the renewal of my current term.

• 1815

With that in mind, Mr. Chairman, I think the most relevant points I could make in response to your general invitation, which I gather is twofold—one, with respect to my qualifications and, two, with respect to how I see Teleglobe...

With respect to the first point, I think if you and your colleagues have had a chance to review my c.v., you will have noted that although I have training in law and have practised law for a couple of years, I quickly moved, due to circumstances mainly, to managerial positions, starting with Expo '67, then private industry—the food industry more particularly—Telesat Canada, and now Teleglobe Canada.

## TÉMOIGNAGES

*(Enregistrement électronique)**[Traduction]*

Le jeudi 20 novembre 1986

**The Chairman:** Order, please!

We shall proceed tonight with the consideration of four Order in Council appointments referred to the Committee on October 16, 1986.

The first one, dated July 29, 1986 refers to the re-appointment of Mr. Jean-Claude Delorme as president of Teleglobe Canada for a term of six months.

Monsieur Delorme, nous vous souhaitons la bienvenue ce soir parmi nous. Nous avons l'intention d'engager avec vous une discussion intéressante et nous souhaitons que vous vous sentiez à l'aise parmi nous. Si je ne fais erreur, MM. les membres du Comité, il s'agit de la seconde nomination par décret que ce Comité examine depuis sa reconstitution aux termes du nouveau Règlement de la Chambre.

Monsieur Delorme, auriez-vous l'amabilité de nous donner un bref aperçu de la façon dont vous voyez Téléglobe et de vos attributions au sein de cette société. Nous sommes tous en possession de notes vous concernant, et nous aimerions quand même, en guise d'introduction, avoir quelques explications de vive voix.

**M. Jean-Claude Delorme (président et administrateur principal, Téléglobe Canada):** Je vous remercie beaucoup, monsieur le président. Je voudrais tout d'abord vous dire combien je suis heureux de comparaître devant ce Comité et vous remercier de m'inviter à faire une déclaration préliminaire. Je sais que votre temps est précieux et serais aussi succinct que possible, et ce pour deux raisons: la première, c'est que je sais que les membres du Comité s'attacheront uniquement, ce soir, à mes qualifications et c'est pourquoi il serait superflu de m'attarder trop longuement à ce sujet, ne serait-ce que par modestie. La deuxième raison, c'est que je comparais devant ce Comité pour faire examiner mes qualifications alors que j'occupe ce poste depuis 15 ans et me trouve à 6 semaines de l'expiration du renouvellement de mon mandat actuel.

Ceci dit, monsieur le président, je vais, pour répondre à votre invitation qui m'aiguille dans deux directions, si j'ai bien compris, d'une part mes qualifications et de l'autre, la façon dont j'envisage Téléglobe...

En ce qui concerne le premier aspect de votre invitation, vous et vos collègues avez pu constater, en examinant mon curriculum vitae, que bien que j'ai reçu une formation en droit et exercé la profession d'avocat pendant quelques années, les circonstances m'ont rapidement dirigé vers des postes de direction, à commencer par Expo 67, puis l'industrie privée—en particulier le secteur alimentaire—Télésat Canada et à présent Téléglobe Canada.



[Text]

Secondly, I think the assessment of one's qualifications can be made by reference to quantifiable factors as well as to intangible factors. Insofar as the quantifiable factors are concerned, may I simply quote some numbers: from 1971, which is the year I was appointed, to 1986, the corporation's revenues went from \$33 million to \$265 million a year, an increase of nine times the original level, and this was achieved virtually without any significant rate increase. Net income, incidentally, after taxes—because Teleglobe pays corporate taxes on its income, as any other private corporation—went from \$5.3 million in 1971 to \$57.4 million, 11 times the original number.

The owners' equity, that is the value of the ownership of the Government of Canada, went from \$40 million to \$284 million in the same period, and we also paid \$215 million in dividends.

With respect to the less tangible criteria—and I will ask you and your colleagues to forgive me ahead of time if I am a little bit immodest—I think I have been successful in recruiting a good team, and I also believe that Teleglobe is recognized and respected in international organizations.

Mr. Chairman, it may be of interest to you and the other members of the committee to note that one of the major characteristics of Teleglobe is precisely that it cannot act unilaterally. Everything Teleglobe does requires an agreement with either the domestic providers of telecommunications services in Canada or foreign administrations or international organizations. And I think I can say that Teleglobe has achieved a status within those organizations which far exceeds its relative importance in terms of volumes of traffic, internationally speaking.

• 1820

I think we have also managed to provide our staff with reasonably satisfactory working conditions and we have also, I believe, responded positively to a number of fundamental public policies concerning employment in Canada; particularly bilingualism, equity in employment. And, finally, we have also always been very conscious of the fact that we had to pay special attention to the Canadian content of our procurement contracts.

Mr. Chairman, I will stop here. I am sure that a number of points and possibly others will generate some interest on the part of your colleagues and I would be more than pleased to answer the questions.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Delorme. I will, as briefly as I may and as accurately as it is within my capability to do, outline the rules of questioning.

First round, Official Opposition, 10 minutes; then to one committee member of the government, 10 minutes; and then 10 minutes to the NDP committee member. Those are the rules for the first round, and our first questioner then would be Mrs. Finestone.

[Translation]

Par ailleurs pour jauger une personne on peut se fonder sur des facteurs quantifiables aussi bien que sur des impondérables. En fait de facteurs quantifiables, permettez-moi simplement de citer quelques chiffres: de 1971, année de ma nomination à 1986, les recettes de la Société ont passé de 33 millions de dollars à 265 millions par an, soit une multiplication par neuf, et ceci pratiquement sans augmentation marquée des tarifs. Le résultat net, après déductions d'impôts—car Téléglobe paye des impôts sur ses bénéfices, comme toute société privée—est passé de 5,3 millions de dollars en 1971 à 57,4 millions soit un résultat onze fois supérieur.

Les fonds propres, c'est-à-dire les capitaux du gouvernement du Canada, sont passés, pendant la même période, de 40 millions à 284 millions de dollars et nous avons également versé 215 millions de dollars en dividendes.

Venons-en maintenant à des critères moins concrets et je vous prie d'avance, vous et vos collègues, de ne pas m'en vouloir si je manque quelque peu de modestie. Je crois être parvenu à constituer une bonne équipe et je pense également que Téléglobe jouit du respect des organisations internationales.

Monsieur le président, membres du Comité, vous constaterez que l'une des principales caractéristiques de Téléglobe est précisément de ne pouvoir agir unilatéralement. Téléglobe ne peut rien entreprendre sans le consentement soit des pourvoyeurs canadiens des services de télécommunications, soit des administrations étrangères ou des organisations internationales. L'estime dont Téléglobe jouit au sein de ces organisations dépasse de loin l'importance relative de son trafic au plan international.

Par ailleurs notre personnel jouit de conditions de travail satisfaisantes, car nous appliquons divers principes dans le domaine de l'emploi en ce qui concerne notamment le bilinguisme et l'équité en matière d'emploi. Enfin nous avons toujours veillé à assurer le contenu canadien dans nos contrats d'approvisionnement.

C'est tout ce que je veux dire pour l'instant, monsieur le président. Je me ferai maintenant un plaisir de répondre à vos questions.

**Le président:** Merci, monsieur Delorme. Je vais vous expliquer comment je compte procéder pour les questions.

Pour le premier tour, l'Opposition officielle aura 10 minutes; ensuite ce sera au tour d'un député de la majorité qui aura également 10 minutes et enfin un député NPD pour la même durée. Madame Finestone, vous pouvez commencer.



[Texte]

**Mr. Caldwell:** Point of order. If the government member on the first round does not use his total time, may he give that rest of the time to another member?

**The Chairman:** If there is the consent of the committee, of course.

**Mr. Caldwell:** Okay. Because that did not happen this morning.

**Mrs. Finestone:** Will you give me part of it?

**Mr. Caldwell:** If you are nice.

**The Chairman:** Mrs. Finestone.

**Mrs. Finestone:** Thank you, Mr. Chairman. Mr. Delorme, first of all, welcome.

**Mr. Delorme:** Thank you.

**Mrs. Finestone:** Secondly, I think that Canada and the wisdom that appointed you has proved its worth from the day you stepped into the chair and long before that, so I do not believe that was ever the reason or the question for bringing you here.

I can tell you that I, for one, wanted you to come for two reasons. First of all, it is always a pleasure to meet with you. More importantly, you personify for me and, I think, for many Canadians, the excellence of management that appears and can happen under a Crown corporation.

You have demonstrated tonight with the figures you have placed before us the competence of your management technique, the effective building of a team that is in the interests of Canada, and it is with a sense of real distress that I note the sale of Teleglobe, or the potential sale of Teleglobe.

It was when I saw your appointment until February, I believe; is that correct? It is either January or February, Mr. Chairman.

**The Chairman:** As I understand it, Mrs. Finestone, the appointment was from July 6 for six months.

**Mr. Delorme:** Effective June 2 to January 2.

**Mrs. Finestone:** That means that you will finish your appointment by the beginning of the coming year.

**Mr. Delorme:** Right.

**Mrs. Finestone:** That distressed me. This took place prior to the announcement of the sale of Teleglobe by the Ministers, and of course flagged the fact that Teleglobe was on the auction plate.

Now, you have outlined the profit picture and the growth that you have been able to put into this corporation. You made a statement about the fact that Teleglobe is recognized and respected as an international organization.

In her presentation yesterday, the Minister of Communications made a point of saying that a privately owned Teleglobe will be in a better position to sustain and expand its status as a world-class, Canadian-owned telecommunications company.

[Traduction]

**M. Caldwell:** J'invoque le Règlement. Si au cours du premier tour un député de la majorité n'utilise pas la totalité de son temps de parole, peut-il céder ce qu'il lui reste à un autre membre du Comité?

**Le président:** À condition que le Comité soit d'accord.

**M. Caldwell:** Parfait. Mais ce n'est pas ce qui est arrivé ce matin.

**Mme Finestone:** M'en donnerez-vous une partie?

**M. Caldwell:** Si vous êtes gentil.

**Le président:** Madame Finestone.

**Mme Finestone:** Merci, monsieur le président. Je voudrais tout d'abord saluer monsieur Delorme.

**M. Delorme:** Je vous remercie.

**Mme Finestone:** Ce n'est certainement pas pour mettre en doute votre compétence ou vos qualifications que nous vous avons fait venir ici aujourd'hui.

Personnellement, je suis toujours heureuse de pouvoir discuter avec vous. Mais fait plus important encore, vous êtes la personnification même du fait qu'il est tout à fait possible pour le responsable d'une société d'Etat d'en assurer une excellente gestion.

Les chiffres que vous nous avez cités sont là pour prouver l'excellence de votre gestion obtenue entre autres grâce à l'excellente équipe que vous avez réunie et je trouve donc d'autant plus regrettable qu'il est question d'éventuellement privatiser Téléglobe.

Votre nomination court jusqu'en janvier ou février n'est-ce pas?

**Le président:** M. Delorme a été nommé pour une période de six mois à partir du mois de juillet.

**M. Delorme:** Du 2 juin au 2 janvier.

**Mme Finestone:** Ce qui signifie que vous aurez terminé au début de l'année prochaine.

**M. Delorme:** C'est exact.

**Mme Finestone:** Voilà qui est fort regrettable. Ceci est intervenu avant l'annonce faite par le ministre au sujet de la vente de Téléglobe, laissant ainsi entendre par avance que Téléglobe serait privatisé.

Or vous nous avez exposé les bénéfices réalisés par la société ainsi que son expansion, ce qui a valu l'estime de Téléglobe au plan international.

Dans sa déclaration d'hier, le ministre des communications a insisté sur le fait que la privatisation de Téléglobe permettrait à cette dernière d'accroître son prestige.

[Text]

Do you believe that you are restrained or constrained in any way from becoming—or being, as you presently are—a world-class, Canadian-owned telecommunications company?

• 1825

**Mr. Delorme:** Mrs. Finestone, allow me to say that I am touched by the kind words you had in respect of my appointment and my qualifications.

With respect to your specific point, if I noted the words of the Minister you quoted, she said that she would expect and believe that Teleglobe could sustain and expand its status as a world-wide telecommunications provider. In the context of my earlier remarks, one should look at this from two different angles; one is the status of Teleglobe as a member or a participant in international organizations, either formal or informal.

In response to your specific question, I do not believe that privatization would have an effect on this, certainly not a detrimental effect, because the international community we deal with consists effectively of publicly owned and privately owned corporations.

The other angle from which I believe one must look at the international status of the corporation is from a commercial and operational point of view, and I think that once it is privatized, Teleglobe would have as much latitude as any other corporation of the private sector, subject to regulations and other constraints.

You asked whether I thought Teleglobe was effectively constrained right now. The answer to your question is that there are constraints applicable to Teleglobe, with respect to the first aspect I mentioned. These constraints are unavoidable and will continue to exist after the privatization. As an example, Canada is a signatory to a number of international treaties which Teleglobe administers or operates under, like Intelsat, Inmarsat, the Commonwealth and so on. Right now, when we do attend those meetings, we always do so after consultation with the department concerned within the government, and I would envisage Teleglobe continuing the same practice.

I say this because I know that in those countries where international telecommunications operators are privately owned, they do effectively maintain a close relationship with their governments in order to ensure that the obligations of those governments under those treaties are effectively satisfied.

With respect to the operational side, I think the constraints we have are more in the nature of constraints one finds in our act or simply in the more or less extensive degree of willingness on the part of the government of the day to allow or restrict a government corporation to engage in additional fields of activity.

**Mrs. Finestone:** That being said, Mr. Delorme, you are now producing net after tax dollars on an ongoing basis in the vicinity of \$60 million a year, which you put into the general coffers, as I understand it, of our federal Treasury, for which we thank you very much. In the sale of Teleglobe, we would not be assured of that kind of dollar inflow after tax. That is

[Translation]

Est-ce que quelque chose vous empêche à l'heure actuelle de devenir une société de télécommunications importante à l'échelon international.

**M. Delorme:** Je voudrais tout d'abord vous remercier, madame Finestone, des choses aimables que vous avez dites au sujet de mes qualifications et de ma nomination.

Le ministre a dit dans sa déclaration que Téléglobe pourrait se tailler une place encore plus importante parmi les sociétés mondiales de télécommunications. Cette déclaration doit être envisagée sous deux aspects, d'une part la participation de Téléglobe au sein des organisations internationales, que ce soit à titre officiel ou officieux.

Or à cet égard la privatisation ne nous serait certainement pas préjudiciable, vu que nous avons à traiter avec des sociétés tant de droit public que du droit privé au sein de ces organisations.

Aux plans commercial et opérationnel, si Téléglobe était privatisé, nous aurions autant de liberté d'agir que toutes les autres sociétés du secteur privé, sous réserve de la réglementation et diverses autres contraintes.

Pour ce qui est des contraintes auxquelles nous sommes actuellement assujettis, il en existe bien entendu. Elles sont inévitables et continueront d'ailleurs à exister après la privatisation. Ainsi le Canada a signé un certain nombre de traités internationaux tel Intelsat et Inmarsat dont les dispositions sont contraignantes pour Téléglobe; il y a aussi le fait que le Canada fait partie du Commonwealth. Donc avant de participer à une conférence internationale, nous devons toujours consulter le ministère intéressé et je présume que c'est ce qui se fera à l'avenir.

D'ailleurs dans les pays où les télécommunications internationales relèvent du secteur privé, les sociétés de télécommunications doivent s'assurer auprès de leurs gouvernements que les dispositions des traités internationaux ratifiés par ces derniers sont effectivement appliquées.

En ce qui concerne les contraintes opérationnelles, celles-ci dépendent essentiellement de la volonté du gouvernement au pouvoir de permettre ou d'interdire à Téléglobe de se lancer dans d'autres domaines d'activité.

**Mme Finestone:** Les bénéfices nets de Téléglobe s'élèvent actuellement à quelque 60 millions de dollars par an, montant versé à l'Etat et dont nous vous sommes reconnaissants. En cas de privatisation de Téléglobe, l'Etat serait bien entendu privé de ces recettes. C'est une préoccupation. En fait, je ne veux



## [Texte]

number one. That is of concern. As a matter of fact, I do not even want to go on that tack because I have something else and my time constraint may not allow me to ask you.

• 1830

In short, if possible: Does Teleglobe currently have a corporate plan which proposes a reduction in the rates for overseas telephone calls? You knew I was going to ask that and came prepared.

**Mr. Delorme:** I will let you be the judge of whether or not I am adequately prepared after I have answered your question. Allow me to come back briefly on your first point. If my memory serves me well, our profits for the current year are indeed expected to be approximately \$56 or \$57 million. That is after tax. However, I should say that this would not normally be returned entirely to the government unless we are instructed to pay 100% dividend.

You will probably recall that the government has had a dividend policy with respect to Teleglobe only since, I believe, 1979. As a corporation, we have established the fundamental policy of paying our shareholders 50% of our after-tax profits. The reason why that amount was higher in the last couple of years was an extraordinary dividend which we paid in 1984 and 1985 in the amounts of \$108 million and \$80 million respectively.

With respect to your specific question concerning the reduction of rates, I would like to lead into my answer to that question with a little preamble. First, you will not be surprised to hear me say the issue of collection rates or rates in general is one which management keeps under review constantly and—

**Mrs. Finestone:** A little bit high.

**Mr. Delorme:** I will come to this in a minute. What we have done, at least since 1971 when I became president, is tantamount to maintaining the rates where they were. The increases were very insignificant. However, I remember some years ago when we introduced direct-dialing, we did restructure our rates to foster a different distribution of traffic on our network.

I think it is well known to anyone who has followed the corporation's activities that our collection rates are higher than the corresponding U.S. rates by a factor of 25% to 40%.

**The Chairman:** Mr. Delorme, excuse me for interrupting. I wonder if you could summarize briefly so that we may proceed with the next question. Thank you.

**Mr. Delorme:** Mr. Chairman, I will do my best, but I would like to point out that those questions are put to us very often. It happens all the time that because we have to encapsulate our answers on a very complex issue, it is reported in the media in such a way as to be completely distorted. Therefore, I would like to make a couple of points with respect to rates, and those rates are higher indeed. It is not because we have increased our rates.

## [Traduction]

même pas aborder la question car j'ai autre chose à vous demander et le temps ne me permettra pas de tout faire.

Très rapidement, si possible: est-ce que Téléglobe envisage actuellement de réduire les tarifs des communications téléphoniques avec l'étranger? Vous saviez que j'allais poser cette question et vous vous êtes préparé.

**M. Delorme:** À vous de juger si je suis suffisamment préparé lorsque j'aurai répondu à votre question. Permettez-moi de revenir rapidement sur votre première observation. Si je me souviens bien, nos bénéfices pour l'année en cours s'élèveront probablement à 56 ou 57 millions de dollars, effectivement. Après imposition. Toutefois, j'ajoute que d'ordinaire cela ne revient pas entièrement au gouvernement à moins qu'on nous ordonne de verser des dividendes de 100 p. 100.

Vous vous souviendrez que c'est seulement en 1979 que le gouvernement a adopté une politique sur les dividendes de Téléglobe. La société a adopté une politique fondamentale qui consiste à verser à ses actionnaires 50 p. 100 de ses bénéfices après impôt. Si cette somme a été plus élevée depuis deux ans, c'est à cause d'un dividende extraordinaire que nous avons versé en 1984 et 1985, un dividende s'élevant à 108 millions de dollars et 80 millions de dollars respectivement.

Quant à votre question au sujet de la réduction des tarifs, j'aimerais commencer par un petit préambule. Premièrement, vous ne serez pas surpris d'apprendre que la question des tarifs en général est constamment à l'étude et...

**Mme Finestone:** Légèrement trop élevée.

**M. Delorme:** Je reviendrai sur cet aspect dans un instant. Nous avons pris l'habitude, du moins depuis 1971 lorsque je suis devenu président, de maintenir les tarifs. Les augmentations pendant cette période étaient tout à fait négligeables. Toutefois, il y a quelques années quand nous avons introduit les communications directes, nous avons restructuré nos tarifs pour mieux redistribuer le trafic dans notre réseau.

Quiconque a suivi les activités de la société sait que nos tarifs sont plus élevés que les tarifs américains qu'ils dépassent de 25 à 40 p. 100.

**Le président:** Monsieur Delorme, excusez-moi de vous interrompre. Pourriez-vous résumer rapidement pour que nous puissions passer à la question suivante. Merci.

**M. Delorme:** Monsieur le président, je vais faire mon possible, mais je tiens à signaler que ce sont des questions qu'on nous pose très souvent. On nous les pose souvent parce que nous sommes forcés de résumer à l'excès des réponses à des questions très complexes; lorsque cela aboutit dans les médias, cela finit par être très déformé. Par conséquent, j'aimerais faire certaines observations au sujet des tarifs, qui effectivement sont plus élevés. Ce n'est pas parce que nous avons augmenté nos tarifs.



[Text]

• 1835

The reason our rates are higher than the U.S. rates is simply because, in the United States, two things have happened in the recent past. First, they have liberalized the market with the result that there is now competition, which is the result or coincided with the breakup of AT&T. The second and most important reason is that they have discontinued in the United States the practice, which we are still following in Canada, of cross-subsidization between the long-distance services and the local services.

Therefore, while the long-distance rates, including the overseas rates, in Canada are higher than those in the U.S., their local rates—to which an access charge of, I believe, \$4 a month must be added—are considerably higher than they are in Canada in general.

We set our rates, but you should also know that we pay part of the collection to the domestic carrier in Canada.

**The Chairman:** Mr. Delorme, I am sorry, I am going to have to interrupt you there. I realize this is a complex issue. I hoping we may, if need be, come back to it in another round or with another questioner. But in keeping with the ambience of this room, I have been liberal in my interpretation of the clock and also in the Standing Orders, which set out the purpose of this particular hearing.

We will proceed now to the next questioner, Mr. Gormley, please.

**Mr. Gormley:** Thank you, Mr. Chairman. I will give Mr. Delorme the opportunity to continue because my lead-off question involves that which you were in the middle of answering.

I would like you to pick up where you are at now, which is essentially the explanation about U.S. market deregulation and discontinued cross-subsidization. Regarding the status of Canadian rates, at the present time, is Teleglobe in the middle of a substantial decline in the collection rates?

**Mr. Delorme:** Thank you, Mr. Gormley. As I said, we do keep our rates under constant review. Therefore we could not be blind in the past few years to the environment in which we were operating. We could see the trends, at least on the North American continent and to some degree in Britain.

Furthermore, as a result of the new technology, particularly the digital technology, we are now in a position to operate much more cost efficiently than we were before. We carry more traffic on the same facilities. We had indeed developed a strategy, which we have applied to the extent feasible in the past, of passing on to the public the benefits or the productivity gains, should I say, that we had achieved so far.

Until two, three or four years ago, when the U.S. rates were identical to ours, we could achieve this by simply maintaining our rates at the level they were, because of the inflation factor. We were reviewing our rates and we were considering adjustments that would have brought our collection rate in line more consistently with the North American trends.

[Translation]

Si nos tarifs sont à ce point plus élevés que ceux des États-Unis, c'est qu'aux États-Unis, deux choses se sont produites récemment. Premièrement, ils ont libéralisé le marché si bien qu'il suit actuellement les lois de la concurrence et cela a coïncidé avec le démantèlement d'AT&T. La deuxième raison, c'est également la plus importante, c'est qu'ils ont mis fin à une pratique qui existe toujours au Canada et qui consiste à subventionner les appels locaux grâce aux appels interurbains.

Par conséquent, si les tarifs interurbains, y compris les appels à l'étranger sont plus élevés au Canada qu'aux États-Unis, les tarifs locaux aux États-Unis sont bien plus élevés qu'ils ne le sont au Canada; la différence est d'environ 4\$ par mois, je crois.

C'est nous qui fixons nos tarifs, mais vous devez savoir que nous en versons une partie au transporteur national au Canada.

**Le président:** Monsieur Delorme, je suis désolé mais je suis forcé de vous interrompre. Je sais bien que c'est une question complexe, et j'espère que nous y reviendrons plus tard lorsque quelqu'un d'autre vous posera des questions. Soucieux de respecter le climat qui règne ici, j'ai interprété très librement et la pendule et le Règlement qui d'ailleurs, fixent l'objet de cette réunion.

Je donne maintenant la parole à monsieur Gormley.

**M. Gormley:** Merci, monsieur le président. Je vais laisser M. Delorme continuer car ma première question nous ramène à ce que vous étiez en train de dire.

J'aimerais bien que vous poursuiviez, c'est-à-dire que vous nous expliquiez la déréglementation du marché américain et l'interruption des subventions inter-service. Quant aux tarifs canadiens, à l'heure actuelle, est-ce que les tarifs de Télé-Globe baissent considérablement en ce moment?

**M. Delorme:** Je vous remercie, monsieur Gormley. Comme je l'ai dit, nos tarifs sont en cours de révision constante. Par conséquent, nous n'avons pas pu fermer les yeux au climat de ces dernières années. Nous avons vu les tendances s'amorcer, du moins sur le Continent nord-américain et dans une certaine mesure en Grande-Bretagne.

De plus, grâce à la nouvelle technologie, en particulier la technologie digitale, nous pouvons aujourd'hui fonctionner d'une façon beaucoup plus économique que par le passé. Avec les mêmes installations, nous pouvons accélérer le trafic. D'ailleurs, nous avons mis au point une stratégie qui consistait à répercuter sur le public les gains en productivité réalisés jusqu'à présent.

Jusqu'à il y a deux, trois ou quatre ans, époque à laquelle les tarifs américains étaient identiques aux nôtres, il nous suffisait de maintenir nos tarifs au même niveau, à cause du facteur de l'inflation. Nous révisions nos tarifs et nous envisagions des ajustements qui auraient aligné nos tarifs sur les tendances américaines.

[Texte]

**Mr. Gormley:** What was your proposed rate decline, for example, in 1988?

**Mr. Delorme:** The corporation was giving consideration to a plan that consisted of a number of phases, but we had not yet reached any specific conclusion as to how those particular reductions would be affected. We were considering collection rate decreases of the order of 10% in 1988.

**Mr. Gormley:** Beyond 1988, into 1989 and 1990, did you have further projected declines?

**Mr. Delorme:** The answer cannot be no, although it is hard to predict what the situation will be in those years. Even if we were to remain a Crown corporation, we would still have to take into account the economic situation, because the revenues of the corporation and the utilization of overseas services are very susceptible to fluctuations in the economy. And this is not only the Canadian economy, but also the economy of foreign countries, because we perceive revenues not only in the outward direction but also in the inward direction.

• 1840

**Mr. Gormley:** I note that in the announcement Minister McDougall has referred to a decline proposed of approximately 13%. Did the Minister or the government direct Teleglobe to go beyond 10% to perhaps the neighbourhood of 13%?

**Mr. Delorme:** No, the government did not direct the corporation to go in any direction with respect to rates. We were at the stage within the corporation of evolving a broad plan and a corresponding strategy in the direction of rate reductions. But we were not directed to stop it or not implement it. But of course we took into consideration privatization, and if the timetable is satisfied, it should be realized in March 1987. It would not be justifiable I believe to anticipate what the new owners might wish to do in 1988 onwards, because at that point the corporation would be private.

**Mr. Gormley:** Let me paraphrase. The corporation, in a five-year plan, of given present projections may have been viewing certain declines.

**Mr. Delorme:** Right.

**Mr. Gormley:** I refer to a CBC story, that paragon of journalistic excellence, *The World at Six*, which refers to the fact that the corporation already had proposed at 20% cut in phone rates, but had been told to strike that from the five-year plan. Am I correct in assuming that all things being equal, given a 10% projection for 1988, 5% in the subsequent two years, that perhaps the corporation was dealing with a 20% figure? But given the privatization fact, it removed that, because obviously that will not be binding upon the purchaser. Is that a correct, although simple, paraphrase?

**Mr. Delorme:** Well, I . . .

[Traduction]

**M. Gormley:** Par exemple, quelle diminution envisagez-vous pour 1988?

**M. Delorme:** La société envisageait de mettre en place un plan en plusieurs phases, mais nous n'avions pas encore pris de décision définitive sur le mode de ces réductions. Nous envisageons une diminution de tarifs de l'ordre de 10 p. 100 pour 1988.

**M. Gormley:** Au-delà de 1988, en 1989 et 1990, aviez-vous prévu d'autres baisses?

**M. Delorme:** Je ne peux pas vous répondre que non, mais il est très difficile de prévoir quelle serait la situation alors. Même si nous restions une société de la Couronne, il faudrait tout de même tenir compte de la situation économique, car les revenus de la société et le taux d'utilisation des services avec l'étranger sont facteurs de l'économie. Et lorsque je parle d'économie, il ne s'agit pas uniquement de l'économie canadienne, mais également de celle des pays étrangers, car nous tirons nos revenus non seulement des communications vers l'extérieur mais également des communications en provenance de l'étranger.

**M. Gormley:** Dans sa déclaration, le ministre McDougall a parlé d'une baisse prévue d'environ 13 p. 100. Est-ce que le ministre ou le gouvernement ont ordonné à Téléglobe de baisser ses tarifs au-delà de 10 p. 100, peut-être jusqu'aux environs de 13 p. 100?

**M. Delorme:** Non, le gouvernement n'a pas donné d'ordre à la société en ce qui concerne les tarifs. La société était sur le point d'arrêter un plan et une stratégie générale de réduction des tarifs. Mais on ne nous a pas donné l'ordre d'appliquer cette stratégie ou de l'oublier. Évidemment, nous avons tenu compte de la privatisation, et si le calendrier prévu est suivi, cela devrait être fait d'ici mars 1987. En fait, on voit mal comment on pourrait prévoir ce que les nouveaux propriétaires feront en 1988 et par la suite, puisque à partir de ce moment-là la société deviendra privée.

**M. Gormley:** Je reprends ma question. Dans un plan quinquennal, en se fondant sur les projections actuelles, la société aurait pu envisager certaines baisses de tarifs.

**M. Delorme:** Exactement.

**M. Gormley:** Je me réfère à une nouvelle diffusée par CBC, paragon de l'excellence journalistique, dans le programme *The World at Six*. On disait que la société avait déjà envisagé une réduction des tarifs téléphoniques de 20 p. 100 mais avait reçu l'ordre de supprimer cette disposition de son plan quinquennal. Toute chose étant égale, est-il exact qu'avec des projections de 10 p. 100 pour 1988, de 5 p. 100 pour les deux années suivantes, la société envisageait quelque chose de l'ordre de 20 p. 100? Mais à cause de la privatisation, cette possibilité a été supprimée, puisque de toute évidence les nouveaux propriétaires ne seront pas tenus de respecter cela. C'est traduit simplement, est-ce exacte?

**M. Delorme:** Eh bien, je . . .



[Text]

**Mr. Gormley:** I am trying to get at why the Minister says 13% and why the CBC tells us it was actually supposed to be 20%. At least this is what anyone who listened to the news last night would have thought.

**Mr. Delorme:** Yes.

**Mr. Gormley:** I am going to give you the opportunity to perhaps clarify that.

**Mr. Delorme:** Rather than attempt to answer, at least at this stage, the specifics, as I understand them, of your question as to whether we were told to do this or that, I would prefer to come back to the broader issue. When we prepare a corporate plan under the Financial Administration Act we normally cover five years. But obviously, that plan is based on a number of assumptions ranging from the state of the economy, rate of inflation, etc., and also the level of profitability we wish to achieve.

Now, Teleglob, not being regulated, is obviously not constrained like other telecommunications carriers in terms of its return on equity. It is self-regulated, if you wish. Therefore, we had the alternative, as management, of simply maintaining the profitability at the rate at which it had been historically, since there were no restrictions, or to acknowledge the trends and adjust our rates downwards, thus reducing the profitability. This is a matter that the government, as an owner, would have had to approve.

• 1845

But coincidentally with that, the decision was made by the government to proceed with the privatization in 1987 so that in the year 1988 Teleglob would be a private corporation. If we had proceeded with any form of plan concerning rate reductions as a Crown corporation, it would not have been effective until January 1; therefore, that was assumed to be the first year under which Teleglob would be private, and therefore a government plan was no longer required.

**Mr. Gormley:** Okay. So if anyone were to use the figure 20% without a time reference and compare it to the 13% that the Minister said, is that a fair comparison?

**Mr. Delorme:** No, it is not a fair comparison. The 13.5% to which the Minister has referred is the percentage of decrease expected to become effective January 1, 1988, whereas what we were considering was in fact something lower, like 10%, effective on that date.

Now, that did not mean, however, that we would not look at rates again forever. But if we had proceeded with our plan, we would not have sought approval from our board or from the government for any rate reduction beyond 1988. Therefore, in 1988 the reduction to which Mrs. McDougall has referred was 3.5% higher than the one we were considering prior to that.

**Mr. Gormley:** I would certainly yield any remaining time to a government colleague, or perhaps we may want to continue with the round, Mr. Chairman.

[Translation]

**M. Gormley:** J'essaie d'expliquer pourquoi le ministre a parlé de 13 p. 100 et pourquoi CBC nous dit qu'en réalité il devait s'agir de 20 p. 100. En tout cas, c'est ce qu'on aurait pu croire en écoutant les nouvelles hier soir.

**M. Delorme:** Oui.

**M. Gormley:** Je vais vous donner l'occasion de préciser cela.

**M. Delorme:** Au lieu d'essayer de répondre dans les détails, du moins pour l'instant, au lieu d'essayer de déterminer si on nous a donné tel ou tel ordre, j'aimerais mieux revenir sur certains faits d'ordre général. Lorsque nous préparons un plan aux termes de la Loi de l'administration financière, d'ordinaire, c'est un plan quinquennal. Mais évidemment, nous nous basons sur un certain nombre de suppositions qui vont de l'état de l'économie, au taux d'inflation, etc. Et également, la marge bénéficiaire que nous souhaitons nous réserver.

Maintenant, Téléglobe n'étant pas réglementé, il n'a pas les mêmes restrictions que les autres entreprises de télécommunications en matière de revenus sur les investissements. C'est une entreprise autoréglementée, si l'on peut dire. Par conséquent, nous avons deux possibilités: soit maintenir notre rentabilité au même taux que par le passé, puisque nous n'avions pas de restrictions, soit reconnaître l'existence des nouvelles tendances et baisser nos tarifs, réduisant ainsi notre rentabilité. Le gouvernement, en sa qualité de propriétaire, aurait dû entériner la décision.

Mais en même temps, le gouvernement décida de privatiser en 1987, si bien qu'en 1988, Téléglobe devait être une société privée. Si la société de la Couronne avait arrêté un plan de réduction des tarifs, ce plan ne serait entré en vigueur que le 1<sup>er</sup> janvier, c'est-à-dire la première année de privatisation de Téléglobe, et dans ces conditions, un plan gouvernemental devenait inutile.

**M. Gormley:** D'accord. Mais si l'on a cité ce chiffre de 20 p. 100 sans référence de temps et en le comparant aux 13 p. 100 du ministre, la comparaison tiendrait-elle?

**M. Delorme:** Non, elle ne tiendrait pas. La réduction de 13.5 p. 100 dont le ministre a parlé représente le pourcentage de diminution qui devait entrer en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 1988, alors qu'en réalité, nous envisagions quelque chose de moins important, environ 10 p. 100 pour cette même date.

Cela dit, nous ne considérons absolument pas que les nouveaux tarifs seraient immuables. Mais si nous avions appliqué notre plan, nous n'aurions pas demandé à notre conseil d'administration ou au gouvernement d'approuver des réductions de tarifs pour après 1988. Par conséquent, la réduction de 1988 dont M<sup>me</sup> McDougall a parlé était supérieure de 3.5 p. 100 de celle que nous envisagions plus tôt.

**M. Gormley:** J'aimerais céder le temps qu'il me reste à un collègue de la majorité, ou peut-être pourrions-nous continuer le tour, monsieur le président.



[*Texte*]

**The Chairman:** We have about 20 seconds left on the government round. Mr. Caldwell.

**Mr. Gormley:** I will certainly let it go.

**Mr. Caldwell:** I have one quick question on the matter of the appointment. Was the six-month extension in your contract agreeable to you? Was it a mutual agreement or is that what was offered?

**Mr. Delorme:** As a matter of fact, I was advised by post that my appointment had been extended by six months. But if I am not mistaken, the new Financial Administration Act says that Governor in Council appointees remain in post until their successor is appointed. Second, I have not been told it was not going to be renewed.

**Mr. Caldwell:** So you would not really have needed the extension had you not been replaced.

**Mr. Delorme:** Let me say that the government did not need the extension.

**The Chairman:** Thank you. Thank you very much, Mr. Delorme and Mr. Caldwell. Ms McDonald.

**Ms McDonald:** Thank you. Then you need not have been here at all this evening if this had been done differently.

I think the question of the tariff decreases have been quite adequately explored. It is certainly one I wanted to raise. I would therefore like to go on to a question about how Teleglobe compares with other countries, how other countries manage similar external telecommunications as between public and private enterprise.

**Mr. Delorme:** Thank you for the question. I believe it is a relevant question under the circumstances. I believe there is a general trend in every country of the western world towards a re-examination of the telecommunications structure. More specifically, in the United States, as you know, I think telecommunications have forever been in the hands of the private sector. In Britain it has been in the hands of the private sector since 1982 or 1983.

**Ms McDonald:** Yes, but with substantial government ownership still. No?

**Mr. Delorme:** Yes. But I think Mrs. Thatcher has made it abundantly clear that the 49% that I believe the government still owns would eventually be divested. I happen to know from private sources that the government is not really exercising a great deal of influence on British Telecom, and for that matter, on cable and wireless, which is now 100% privately owned.

[*Traduction*]

**Le président:** Il nous reste une vingtaine de secondes. Monsieur Caldwell.

**M. Gormley:** Je les abandonne volontiers.

**M. Caldwell:** Une question très rapide sur la nomination. Est-ce que cette prolongation de six mois de votre contrat vous satisfaisait? S'agissait-il d'une entente mutuelle ou bien de ce que l'on vous a offert?

**M. Delorme:** En fait, on m'a prévenu par courrier que ma nomination avait été prolongée de six mois. Mais si je ne me trompe pas, la nouvelle Loi de l'administration financière prévoit que les personnes nommées par le gouverneur en conseil peuvent rester à leurs postes jusqu'à ce qu'un successeur soit nommé. Deuxièmement, personne ne m'a dit que cette nomination ne serait pas renouvelée.

**M. Caldwell:** Autrement dit, si vous n'aviez pas été remplacé, vous n'auriez pas vraiment eu besoin d'une prolongation.

**M. Delorme:** Je dirais plutôt que le gouvernement n'avait pas besoin d'une prolongation.

**Le président:** Merci. Merci beaucoup, monsieur Delorme et monsieur Caldwell. Madame McDonald.

**Mme McDonald:** Merci. Dans ce cas, si les choses avaient été faites différemment, vous n'auriez pas eu besoin de venir ce soir.

Je crois que la question des diminutions de tarifs a été bien étudiée. C'est une des questions que je tenais à soulever, et je vais maintenant passer à une comparaison entre Téléglobe et les services équivalents dans d'autres pays. Comment les autres pays se débrouillent-ils pour leurs communications avec l'extérieur, comment font-ils la part des entreprises publiques et privées.

**M. Delorme:** Merci pour cette question. Dans les circonstances, je crois qu'elles se justifient tout à fait. Dans tous les pays du monde occidental, la tendance actuelle est au réexamen de la structure des télécommunications. Aux États-Unis, comme vous le savez, les télécommunications ont toujours été aux mains du secteur privé. En Grande-Bretagne, c'est le cas depuis 1982 ou 1983.

**Mme McDonald:** Oui, mais le gouvernement est toujours propriétaire dans une assez grande mesure, n'est-ce pas?

**M. Delorme:** Oui. Mais M<sup>me</sup> Thatcher a expliqué très clairement que les 49 p. 100 dont le gouvernement était toujours propriétaire finiraient pas être vendus au secteur privé. Je sais de source privée que le gouvernement n'exerce pas beaucoup d'influence sur *British Telecom*, pas plus qu'il ne s'occupe des compagnies de câble et de communication sans fil qui sont aujourd'hui entièrement entre les mains du secteur privé.

• 1850

In Japan decisions were made and legislation was passed, or about to be passed, whereby the domestic telecommunications system will either be private or at least be competitive with the private sector. The equivalent of Teleglobe in Japan, which is

Au Japon, une loi aura pour effet soit de privatiser le réseau de télécommunications ou, à tout le moins, de le rendre concurrentiel avec le secteur privé. Le KDD l'équivalent de Téléglobe au Japon est une société privée. Même en France, il

*[Text]*

called KDD, is a private corporation. Europe, and even France, has been and is currently considering gradual privatization of certain segments of the telecommunications industry, and the same applies to a number of other European countries, in particular the Netherlands. In Australia there is a situation where telecommunications, both domestic and overseas, are publicly owned. I am unaware of any consideration being given to privatization at the present stage. But there is no doubt that this matter is on the agenda of most of the governments in the western world. It does not mean, however, that this will necessarily lead to privatization everywhere.

**Ms McDonald:** So most European countries are still publicly owned, or are re-examining this policy.

**Mr. Delorme:** Most. Except we must not forget that in terms of relative importance, we, Teleglobe, have as much traffic to Britain as we have to the whole of western Europe.

**Ms McDonald:** I wonder if you could tell us what difficulties Teleglobe has as a public company; what activities it could not undertake that it could undertake as a private company.

**Mr. Delorme:** We do not live in an ideal world, and there are difficulties, regardless of the status. But I would say, first, that the charter of Teleglobe defines its mandate as that of a provider of external telecommunication services, which, in practical terms, means overseas, and in even more practical terms means to the exclusion of the United States. Second, we do not have a specifically domestic jurisdiction. We could only operate outside our basic mandate if we could demonstrate that such activities would be conducive to the attainment of the basic mandate we were created for. These are provisions that we have in our current legislation.

At the time Teleglobe was created, I think the configuration of the industry was justifiable. But with the evolution that has taken place, the telecommunications markets do require from the service providers not compartmentalized services, but specialized services, preferably from one single source. We do not have access to the subscribers in Canada. We have to go through the domestic carriers on the basis of our interconnection arrangements.

**Ms McDonald:** Would that change if you were a privately owned corporation, after the sale?

**Mr. Delorme:** I would not think so. Indeed, that would remain so. But I think it is specifically stated in the government announcement that, once privatized, Teleglobe, in addition to having the obligation to continue to provide overseas services, would nevertheless have the attributes of a "natural person" and therefore could enter new fields.

**Ms McDonald:** There is no structural reason why that could not be done. It might require a change in legislation. But is there any structural reason within Teleglobe why that could not be done under public ownership?

*[Translation]*

est question de privatiser petit à petit certains aspects de l'industrie des télécommunications. D'autres pays européens comptent en faire autant notamment les Pays-Bas. En Australie, les télécommunications intérieures et internationales appartiennent à l'État. Et il n'est pas question à ma connaissance de les privatiser. Mais il est vrai que la plupart des pays occidentaux envisagent la privatisation des télécommunications, ce qui ne signifie pas bien entendu que cette privatisation aura lieu partout.

**Mme McDonald:** Donc les télécommunications appartiennent encore à l'État dans la majorité des pays européens même s'ils sont en train de revoir cette politique.

**M. Delorme:** C'est exact. Il ne faut pas oublier cependant que relativement parlant, le nombre de communications de Téléglobe à destination de la Grande-Bretagne égale l'ensemble de tous les autres pays d'Europe occidentale.

**Mme McDonald:** Je voudrais savoir ce que Téléglobe pourrait faire en tant que société privée qui lui est impossible de réaliser maintenant.

**M. Delorme:** La perfection n'étant pas de ce monde, il y aura toujours des problèmes, quel que soit notre statut juridique. En termes de notre charte, Téléglobe doit assurer uniquement les télécommunications transatlantiques à l'exclusion de celles vers les États-Unis. Par ailleurs, nous ne devons pas nous occuper du marché intérieur. Nous ne pourrions entreprendre ces activités que si nous parvenions à démontrer qu'elles sont conformes au mandat qui nous a été confié lors de notre constitution aux termes de la loi.

C'était sans doute une démarche justifiée au moment de notre création. Mais avec l'évolution de la situation, il serait préférable que les télécommunications soient assurées par des services spécialisés plutôt que cloisonnés et de préférence par une seule organisation. Or nous ne pouvons pas desservir le marché intérieur et nous sommes tenus de passer par les sociétés de télécommunications nationales.

**Mme McDonald:** Est-ce que cela changerait si Téléglobe était privatisé?

**M. Delorme:** Sans doute pas mais le gouvernement a fait savoir que si Téléglobe était privatisé, il continuerait à assurer les communications transatlantiques. Mais en tant que société privée, Téléglobe deviendrait une personne physique et en tant que telle pourrait se lancer dans de nouveaux secteurs.

**Mme McDonald:** Il n'y a aucune raison structurelle qui empêcherait Téléglobe en tant que société d'État de se lancer dans ce secteur?



[Texte]

**Mr. Delorme:** There are no structural reasons. I think it depends entirely on the wishes of the owners. I would find it somewhat difficult to expect a government to give a publicly owned corporation freedom to engage freely in fields other than its basic mandate, taking high risks and using tax money.

**Ms McDonald:** You are presently not regulated by the CRTC. Now, with a sale you would be regulated by the CRTC. What difficulties might this pose, assuming legislation goes ahead permitting directives to be given to the CRTC and so forth? How would this change your functioning?

**Mr. Delorme:** We started some 10 years ago to identify what we would need to do if we were eventually to be regulated, publicly owned, or privately owned. So we have some preparation in that respect.

What would be required in the future, I guess, will be appearances before the CRTC and a demonstration that the rates we practice or the increase we wish to achieve are consistent with the rules applied by the CRTC. I think that the regulatory regime is defined in the documents issued yesterday at the time of the announcement, at least for the first five years.

**The Chairman:** We have the opportunity for a second round of questioning. There will be five minutes for each of the remaining government committee members, followed by five minutes for the committee member of the Official Opposition, and then five minutes for the New Democratic Party committee member. Mrs. Finestone.

**Mrs. Finestone:** First of all, has the historic rate been 15.4% profit rate? In the documents, we have been advised that your rate of return has been about 15.4%. The traditional Bell Canada was at 14.2% approximately. The CRTC recommended around 13.5%. Has your historic rate been about 15.4%? I gather you have to get government approval for your rate of return.

**Mr. Delorme:** No, we do not need to have government approval for our rate of return. We submit the corporate plan in the budgets every year. These budgets include revenues as well as expenses and profits. The budgets are approved or rejected, but the approval does not relate specifically to the return.

Secondly, our rate of return has fluctuated depending on a number of factors. It was lower at some point and has been higher at some other points. But I do not think your question is appropriate. It seems to suggest that we ought to compare our return on equity with that achieved by Bell Canada or some other telecommunications carrier, because all of this is a function of the debt-equity ratio, the capital structure, which, generally speaking, in the industry is approximately 50:50, whereas in the case of Teleglobe, as you well know, at the present time I believe it is 15% debt and 85% equity. So a return of 15% on the equity of Teleglobe does not sustain a comparison with the corresponding rate by Bell Canada on a totally different capital structure.

[Traduction]

**M. Delorme:** Non cela dépend uniquement de la décision du gouvernement. Je ne vois pas comment le gouvernement pourrait autoriser une société d'Etat à se lancer dans des domaines autres que ceux prévus dans son mandat et à risquer ainsi les deniers de l'Etat dans des entreprises à hauts risques.

**Mme McDonald:** Vous n'êtes pas actuellement réglementé par le CRTC alors que vous le seriez si vous étiez privatisé. Quelles difficultés est-ce que cela pourrait susciter et en quoi cela pourrait-il modifier votre fonctionnement?

**M. Delorme:** Nous avons commencé à examiner il y a 10 ans déjà quelles mesures nous devrions prendre si un jour nous devions être réglementés, soit en tant que société d'Etat, soit en tant que société privée.

Nous serions tenus de comparaître devant le CRTC pour toutes les augmentations de nos tarifs qui devraient être conformes aux règles du CRTC. Les règles qui seraient d'application au cours des cinq premières années figurent d'ailleurs dans les documents publiés en annexes de la déclaration du gouvernement.

**Le président:** Nous passons maintenant au deuxième tour. Chacun des députés de la majorité qui n'ont pas encore eu l'occasion de prendre la parole auront cinq minutes, ensuite ce sera au tour des députés de l'opposition officielle pour cinq minutes et enfin au tour des députés NPD. Madame Finestone.

**Mme Finestone:** D'après les documents, votre taux de rendement est de 15,4 p. 100 alors que celui de Bell Canada est de 14,2 p. 100, le CRTC ayant demandé 13,5 p. 100. Il paraît que le gouvernement doit approuver votre taux de rendement.

**M. Delorme:** Non, ce n'est pas exact. Chaque année nous déposons notre programme dans le cas de notre budget annuel qui comporte des prévisions de recettes et dépenses. Ces budgets doivent être approuvés ou rejetés mais il n'y est pas question nommément de taux de rendement.

Par ailleurs notre taux de rendement a évolué en fonction d'un certain nombre de facteurs. Il a donc été plus bas qu'il n'est maintenant mais il a déjà été plus élevé aussi. Mais c'est votre question qui a été mal posée car elle laisse entendre que notre taux de rendement devrait être comparé à celui de Bell Canada ou d'une autre société de télécommunications, alors qu'il dépend essentiellement du taux d'endettement lequel dans le secteur privé est généralement de 50/50 alors que pour Téléglobe il est de 15 p. 100 pour l'endettement et de 85 p. 100 pour les capitaux propres. Donc un rendement de 15 p. 100 de Téléglobe ne saurait être comparé à un rendement correspondant de Bell Canada, étant donné la différence totale dans la structure des capitaux de nos sociétés respectives.



[Text]

• 1900

**Mrs. Finestone:** It certainly is an inviting company to purchase, I would say.

When you talked about the inflow and the outflow, what would be the percentage of individuals versus the percentage of businesses using your inflow and outflow, please?

**Mr. Delorme:** Broadly speaking, it is about 70% residential or personal and 30% business.

**Mrs. Finestone:** As the Minister has indicated in her tabling yesterday, they will be regulated—Teleglobe—through the CRTC for a period of five years. What would be the impact of deregulating if it is a monopoly? If it is not a monopoly and it is not regulated, would it not diminish the value of the purchase of this company, and is that not something of concern to a business company going to buy, in other words?

**Mr. Delorme:** Mr. Chairman, I will have to ask for your indulgence, because I cannot answer that question quickly. I will do it as quickly as I can.

If Teleglobe is not a monopoly under the present circumstances, its viability is in serious jeopardy. By that I mean we receive our traffic and therefore our revenues from two pipelines: the Telecom Canada pipeline, which is basically the telephone pipeline, and the CN-CP pipeline, which is telex and telegraph. We do not have access to the subscribers. Therefore if it were to become permissible tomorrow for anyone to operate a network similar to or in competition with that of Teleglobe, then I believe the existing carriers would probably be the first candidates. And obviously, and naturally, they would seek to route their traffic via their network rather than ours.

That is the reason why I say that without the protection of what we have called, in our jargon, "the single interface policy", Teleglobe's viability is in real jeopardy.

**Mrs. Finestone:** So one would presume the Minister's statement of five years would be something that would have to be seriously considered in making one's application. There is no guarantee it would be maintained as a monopoly service.

**Mr. Delorme:** There is no guarantee, although I believe the wording is such as not to foreclose the possibility of that particular situation being maintained after five years.

**The Chairman:** Thank you very much, Mr. Delorme. We have appreciated your very thorough and forthright responses.

**Ms McDonald:** And very timely appearance.

**The Chairman:** And very timely. It was an exquisite piece of timing. I think we have our friends on my left here to thank for that. I do not know whether you have an astrologer or not, Mrs. Finestone.

Thank you again, sir. We greatly appreciate this. I would like to say we look forward to seeing you again in a few months; but perhaps that will not be necessary.

**Mr. Delorme:** Thank you very much, Mr. Chairman. Since very few of the questions related to my qualifications, may I

[Translation]

**Mme Finestone:** Je présume toutefois que ce serait un bon achat.

Quel est le pourcentage de particuliers et d'entreprises faisant appel à vos services?

**M. Delorme:** Soixante-dix p. 100 de nos clients sont des particuliers contre 30 p. 100 d'entreprises.

**Mme Finestone:** Ainsi que le ministre l'a expliqué hier, Téléglobe serait réglementée au cours des cinq premières années par le CRTC. Si la société perd son monopole et si elle n'est pas réglementée, est-ce qu'elle ne présenterait pas moins d'intérêts pour un acheteur éventuel?

**M. Delorme:** Je m'excuse, monsieur le président, mais c'est une question à laquelle il n'est guère facile de répondre brièvement, mais je ferai de mon mieux.

Si Téléglobe devait perdre son monopole, sa rentabilité serait certainement mise en jeu. Nos recettes proviennent de deux filières, d'une part de Télécom Canada, c'est-à-dire des téléphones, et d'autre part, du CNCP, c'est-à-dire du télex et du télégraphe. Nous ne pouvons pas en effet traiter avec les abonnés. Si la concurrence était autorisée dans notre secteur, c'est tout naturellement les sociétés de téléphone qui seraient les mieux placées et elles chercheraient tout aussi naturellement à utiliser leurs réseaux plutôt que le nôtre.

C'est pourquoi sans notre monopole, la viabilité de Téléglobe serait certainement sujette à caution.

**Mme Finestone:** Le délai de cinq ans évoqué par le ministre devra donc être pris en compte par quiconque envisagerait de rejeter Téléglobe vu que le monopole n'est pas garanti au-delà de ce délai.

**M. Delorme:** Il n'y a pas de garantie, mais rien ne dit que le monopole ne serait pas maintenu au-delà de la première période de cinq ans.

**Le président:** Merci, monsieur Delorme. Nous avons beaucoup apprécié vos réponses aussi directes que précises.

**Mme McDonald:** Et votre comparution extrêmement opportune.

**Le président:** Effectivement, elle n'aurait pas pu l'être davantage. Nous en sommes redevables à nos amis assis à ma gauche. Madame Finestone, vous me paraissez quelque peu astrologue.

Je vous remercie donc à nouveau, monsieur Delorme et c'est avec plaisir que nous vous reverrons d'ici quelques mois, mais peut-être ne sera-ce pas nécessaire.

**M. Delorme:** C'est moi qui vous remercie, monsieur le président. Puisqu'on n'a pas posé de question concernant ma

[Texte]

gather that I am found qualified enough to retain the position until the end of December?

• 1905

**The Chairman:** Thank you. We had arranged for three appointees to the board of the CBC to be with us together tonight. The clerk informs me that Mr. Brian Armstrong, who was coming from Toronto, has called to say he has been delayed due to a snow storm which has apparently stopped air traffic out of Toronto airport. We do not know whether he will be coming or not.

I suggest, if it meets with the committee's approval, that we proceed with Mr. D'Errico and Mr. Power and follow the same format as we did with Mr. Delorme—invite Mr. Power and Mr. D'Errico to briefly introduce themselves and give us a few words of wisdom on their view of the Canadian Broadcasting Corporation. Mr. Power, would you kindly begin.

**Mr. Michael K. Power (Canadian Broadcasting Corporation):** Thank you, Mr. Chairman. My name is Mike Power. I am a lawyer by training. I hail from Bridgewater, Nova Scotia, and I have been a resident of Bridgewater for the past 10 years. Previous to that time I resided in the Halifax area. After graduating from Dalhousie law school I set up my business in the Bridgewater area. I have a general arts degree to go with my law degree, and in that particular undergraduate program I took an active interest in cultural affairs. I majored in English literature. I also edited the *St. Mary's Journal*, the university newspaper, and acted in amateur drama and that sort of thing. I then went on to law school. Since then I have resided in Bridgewater in that particular practice and have been involved in other particular activities. No doubt I will be asked about some of those later on tonight, Mr. Chairman, but I am pleased to be here. That is about the length of my introduction.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Power. Mr. D'Errico, could I invite you to do roughly the same thing.

**M. Tommy D'Errico (Société Radio-Canada):** Monsieur le président, je suis un homme d'affaires. Je viens de la région de Montréal et je suis en affaires depuis 32 ans. Je suis à la tête d'un *holding*. J'ai toujours été impliqué dans le bénévolat. Enfin, je me réjouis d'être nommé à ce poste de Radio-Canada. Je crois que la communication et la culture sont très importantes et qu'il faut essayer de tout faire pour que cela fonctionne.

**Le président:** Merci, monsieur D'Errico.

The same pattern as previously, Mrs. Finestone; you have 10 minutes for the first round.

**Mme Finestone:** Messieurs, je vous souhaite la bienvenue. Je ne connais pas M. Power, mais je connais très bien M. D'Errico.

[Traduction]

compétence, je présume qu'on me considère suffisamment qualifié pour rester à mon poste jusqu'à la fin du mois de décembre.

**Le président:** Trois personnes nommées au conseil d'administration de Radio-Canada doivent comparaître ensemble ce soir. Le greffier vient de me signaler que M. Brian Armstrong de Toronto lui a téléphoné pour lui dire qu'il serait en retard à cause d'une tempête de neige qui a paralysé l'aéroport de Toronto. Nous ne savons pas encore s'il pourra venir.

Je propose donc que nous entendions M. D'Errico ainsi que M. Power selon la même formule utilisée pour M. Delorme. Je demanderai donc aux deux témoins de se présenter et de nous dire brièvement ce qu'ils pensent de Radio-Canada. Monsieur Power, veuillez commencer.

**M. Michael K. Power (Société Radio-Canada):** Merci, monsieur le président. Je me nomme Mike Power et je suis avocat de formation. Je suis originaire de Bridgewater en Nouvelle-Ecosse où j'habite depuis 10 ans. Avant cela, j'ai habité dans la région de Halifax. Après avoir obtenu mon diplôme de la Faculté de droit de l'Université Dalhousie, j'ai ouvert une étude à Bridgewater. Outre mon diplôme de droit, j'ai également un diplôme de lettres et pendant mes études universitaires, je me suis intéressé activement à tout ce qui touchait à la culture. Je me suis spécialisé en littérature anglaise. J'étais le rédacteur du journal universitaire *St. Mary's Journal* et j'ai participé à des troupes de théâtre d'amateurs. Ensuite je me suis inscrit à la Faculté de droit. Depuis lors, je réside et exerce à Bridgewater et j'ai participé à d'autres activités. Vous aurez sans doute des questions à me poser au sujet de celles-ci, mais pour le moment c'est tout ce que j'ai à vous dire.

**Le président:** Merci, monsieur Power. Monsieur D'Errico, veuillez vous présenter à votre tour.

**Mr. Tommy D'Errico (Canadian Broadcasting Corporation):** Mr. Chairman, I am a businessman. I come from Montreal where I have been in business for 32 years. I manage a holding company. I have always done volunteer work. I am very happy to have been appointed to the CBC board of directors. I feel that communication and culture are very important and that everything must be done to enable them to flourish.

**The Chairman:** Thank you, Mr. D'Errico.

Madame Finestone, vous avez 10 minutes pour le premier tour.

**Mrs. Finestone:** Welcome gentlemen. I do not know Mr. Power, but I do know Mr. D'Errico very well.



[Text]

• 1910

Mr. Power, you have worked, I see, as a self-employed summer student on pollution control.

**Mr. Power:** Yes. That is correct.

**Mrs. Finestone:** You have been a salesman during the summer for a private firm.

**Mr. Power:** Yes, a private firm.

**Mrs. Finestone:** You were a part-time law librarian at Dalhousie University. Is that correct?

**Mr. Power:** Yes.

**Mrs. Finestone:** And at St. Mary's University you had a summer job as a shipping clerk.

**Mr. Power:** That is correct.

**Mrs. Finestone:** I see that you worked very hard to earn your way through, and I congratulate you on all these initiatives.

**Mr. Power:** Thank you.

**Mr. Finestone:** But what I was looking for does not seem to be here. I see that you had activities with the Kiwanis Club for a period of two years and with Parks and Recreation, but the rest of it is all related to a particular party affiliation—which is fine, and I am glad that you are involved in the politics of our country. That is very important.

On the other hand, you are appointed to an extremely important board at a historic moment in its development in this country. I would like some indication from you as to what you know about the CBC and where your interest could be manifested. What skills can you bring to the CBC at this time?

**Mr. Power:** As you can appreciate, it is not easy to encapsulate, as one of the previous witnesses said, the whole thing you would wish to project to yourself. But I come from a very strong arts background and I took an extremely active interest in all aspects of university life, including, as I mentioned, editing the literary page of the *St. Mary's Journal* and also acting and also in that capacity took an extreme interest in, shall we say, the environment of Nova Scotia—so much so that I joined that Opportunities for Youth Program and co-authored that book.

**Mrs. Finestone:** Yes.

**Mr. Power:** Since that time, in all fairness, since graduating, the last 10 years have been very, very crucial to establishing my practice of law. I hope that you would indulge me that my cultural pursuits have somewhat fallen by the wayside, although I have resurrected them and am currently one of the founding board members of the Halifax City Choral Group. So I just basically reactivated that. Really, the last 10 years, aside from those community interests you have noted there, I have been involved in establishing my practice because, as you may be aware, the first 10 years are perhaps the crucial 10 years.

[Translation]

Monsieur Power, je vois que lorsque vous étiez étudiant, vous avez travaillé pendant l'été à titre indépendant dans un projet de dépollution.

**M. Power:** C'est exact.

**Mme Finestone:** Vous avez également travaillé en tant que vendeur pour une firme privée.

**M. Power:** C'est encore exact.

**Mme Finestone:** Et à temps partiel dans la bibliothèque de droit de l'Université Dalhousie.

**M. Power:** C'est exact.

**Mme Finestone:** À l'Université St. Mary, vous avez travaillé pendant l'été dans le service d'expédition.

**M. Power:** C'est exact.

**Mme Finestone:** Vous avez travaillé dur pour payer vos études universitaires, ce dont je vous félicite.

**M. Power:** Merci.

**Mme Finestone:** Je ne trouve cependant pas ce que je cherche dans votre curriculum vitae. Pendant deux ans vous avez travaillé pour le *Kiwanis Club* ainsi que pour le Département des parcs. On dit que le reste de vos activités étaient de nature politique et il est bon effectivement que vous vous soyez intéressé à la vie politique du pays.

Il ne faut pas oublier néanmoins que vous avez été nommé au conseil d'administration de Radio-Canada à un tournant historique de son histoire. Pourriez-vous donc nous expliquer ce que vous savez au sujet de Radio-Canada, en quoi vous vous êtes intéressé à la société et en quoi vous pourriez lui être utile?

**M. Power:** Il est difficile de résumer en quelques mots l'histoire d'une vie. Je me suis toujours intéressé aux lettres ainsi qu'à tous les aspects de la vie universitaire; ainsi comme je vous l'ai déjà dit, j'ai été chroniqueur littéraire au *St. Mary's Journal*, j'ai fait du théâtre, je me suis toujours intéressé à la vie de la Nouvelle-Écosse et j'ai rédigé conjointement avec un autre un livre dans le cadre du programme de Perspectives-Jeunesse.

**Mme Finestone:** D'accord.

**M. Power:** Vous comprendrez néanmoins que j'ai été obligé de consacrer les 10 années qui se sont écoulées depuis que j'ai obtenu mon diplôme de droit à établir mon étude, si bien que mes intérêts culturels en sont passés au second plan; mais depuis peu je m'y intéresse à nouveau et c'est ainsi que j'ai aidé à fonder la *Halifax City Choral Group*. Mais à part certaines activités communautaires, j'ai dû consacrer ces 10 dernières années à mon étude d'avocat car les 10 premières années sont évidemment d'importance cruciale.



[Texte]

**Mrs. Finestone:** I am very well aware of that. That part is fine. What I wanted to know basically was if you were aware of the mandate of the CBC. Have you read the annual report of the CBC?

**Mr. Power:** Very much.

**Mrs. Finestone:** Have you read the Caplan-Sauvageau report, and are you familiar with some of the concerns we have?

**Mr. Power:** Yes, I am.

First let me say that I am familiar with the mandate of the CBC as established under the Broadcasting Act. I have corresponded in the past with Mr. Juneau, the president, on a number of areas I had concerns about, and corresponded by copy of that with the office of the Minister of Communications.

**Mrs. Finestone:** Can you share with me what your concerns were?

**Mr. Power:** Some of my concerns... For example, there was a program—and this goes back to last year—on *The Entertainers*. *The Entertainers* program basically springs from... that name gives you an idea of what goes on, and it usually features some musical or artistic endeavour, ballet or whatever, gives a background to that. This particular program focused more on, shall we say, an area of anti-war, was an anti-war play—a very laudable theme, but I thought it was highly inappropriate for *The Entertainers*. You looked forward to a certain program on Sunday afternoon, and to find an anti-war program... I wrote and asked him why, and he wrote and told me why they thought it fell within the particular bounds of that mandate.

So, yes, I am aware of the mandate of the CBC. Of course, as established under the Broadcasting Act, it is first of all to promote and enhance Canadian culture.

• 1915

It means our economic, social and political well-being, and to manifest it in so many ways as a broadcast media report. I am familiar with it and have followed it and have been a great patron of the CBC and a faithful listener for many, many years. I have written and told Mr. Juneau the very same thing.

As for the Caplan-Sauvageau report, I have followed the press clippings as it unfolded over the last 18 months. I am aware, generally, Mrs. Finestone, of its recommendations and have followed it through the media. I have recently received a copy of the report and have been perusing it, not in a defined study way but in a perusal, as lawyers are known to do.

**Mrs. Finestone:** I thank you very much for the information. Are you familiar with some of the major concerns we have had with respect to the quality of the distribution of CBC services?

**Mr. Power:** Just generally, in that it is one of the thrusts of the organization.

**Mrs. Finestone:** The role of women?

[Traduction]

**Mme Finestone:** C'est tout à fait normal et je comprends. Je voudrais savoir néanmoins si vous connaissez le mandat de Radio-Canada et si vous avez lu son rapport annuel.

**M. Power:** Certainement.

**Mme Finestone:** Avez-vous lu également le rapport Caplan-Sauvageau et êtes-vous au courant de nos préoccupations à nous?

**M. Power:** Oui, je le suis.

Je connais le mandat de Radio-Canada tel qu'il est défini dans la Loi sur la radiodiffusion. J'ai déjà écrit à plusieurs reprises à M. Juneau avec copie au ministre des Communications.

**Mme Finestone:** À quel sujet?

**M. Power:** J'ai écrit l'an dernier au sujet de l'émission *The Entertainers* qui comme son titre l'indique, est consacrée à la musique, au ballet, et cetera. Or un épisode de cette émission a été consacré à une pièce antimilitariste, ce qui en soi est une cause parfaitement honorable, mais qui n'a pas sa place dans une émission comme *The Entertainers*. On s'attend à une émission de variétés, un dimanche après-midi, et l'on se trouve à écouter une pièce pacifiste. Je lui ai donc écrit une lettre pour lui en demander la raison. Il m'a répondu pourquoi ils avaient décidé de diffuser cette émission.

Donc aux termes de la Loi sur la radiodiffusion, la première obligation de Radio-Canada est de promouvoir et de renforcer la culture canadienne.

Le mandat de la société concerne notre bien-être économique, social et politique, lequel elle doit promouvoir et refléter dans ses émissions. J'en ai pris connaissance; d'ailleurs, voici plusieurs années que je suis un fidèle de Radio-Canada, que j'admire beaucoup. J'ai même écrit à M. Juneau pour lui dire la même chose.

Quant au rapport Caplan-Sauvageau, j'ai lu les articles dans les journaux ces 18 derniers mois. De façon générale, madame Finestone, j'en connais les recommandations et j'en ai suivi le progrès dans les médias. J'ai reçu une copie du rapport tout récemment et je suis en train de le lire attentivement, mais en diagonale, comme le font les avocats.

**Mme Finestone:** Je vous remercie de ces renseignements. Êtes-vous au courant de nos graves préoccupations en ce qui concerne la qualité et l'uniformité des services de Radio-Canada?

**M. Power:** Oui, de façon générale.

**Mme Finestone:** Et le rôle des femmes?

## [Text]

**Mr. Power:** The role of women is one of particular concern to me because I happen to come from a family where I am the minority. I have a wife and two daughters. I have followed the development and am very conscious of it, as you can appreciate. So I am always on the look out for this particular issue because it affects me so intimately.

**Mrs. Finestone:** Thank you very much.

Monsieur D'Errico, en ce moment, au Québec, la protection de la vie culturelle est très importante. Dernièrement, Radio-Canada a voulu bannir des ondes toutes les chansons anglaises interprétées non seulement par des artistes d'Amérique du Nord, mais aussi par nos grands chanteurs québécois anglophones. Que pensez-vous de cet acte de Radio-Canada?

**M. D'Errico:** Eh bien, je ne suis pas très au courant de cela. Je n'ai pas suivi cela.

**Mme Finestone:** Qu'en pensez-vous sur le plan philosophique?

**M. D'Errico:** On sait qu'on a des problèmes de langue au Québec. À l'heure actuelle, c'est en débat. Pour ma part, j'aimerais étudier davantage les raisons qui ont poussé Radio-Canada à agir de la sorte avant de vous donner mon opinion. Je dois vous dire que je n'ai pas encore siégé et que, par conséquent, je n'ai pas pu voir les deux côtés de la médaille. J'aimerais avoir l'occasion de siéger avant de vous répondre.

**Mme Finestone:** Au fond, je cherche à savoir si vous prêterez une oreille attentive aux questions culturelles, sociales, politiques et linguistiques qui touchent le Canada tout entier, et non seulement le Québec. Je voulais m'assurer que vous êtes quelqu'un qui veut agir dans l'intérêt de tous les Canadiens.

**M. D'Errico:** Je vous l'assure.

**Mme Finestone:** Je vous remercie. Vous allez vous pencher sur le financement de la Société Radio-Canada.

**M. D'Errico:** Surtout.

**Mme Finestone:** Je vous souhaite un mandat très intéressant, tant pour nous que pour vous.

**M. D'Errico:** Merci.

**Le président:** Merci, madame Finestone.

Monsieur Caldwell.

**Mr. Caldwell:** I shall do my best to leave some time for my colleague.

• 1920

Gentlemen, welcome. It is good to have you I was glad Mr. D'Errico pointed out that you have not had a meeting yet. It is a little hard to understand what your job is before you go to a meeting and they tell you.

Having spent some time with the corporation for which you are now going to be on the board of directors, I might say that I believe one of the things directors are supposed to do is reflect their area. That is, of course, one of the reasons that people come from Bridgewater, and I understand, Mr.

## [Translation]

**Mr. Power:** Le rôle des femmes me préoccupe tout particulièrement, car je suis dans la minorité dans ma famille. J'ai une femme et deux filles. Je suis cette question, car elle me touche de près. J'en suis particulièrement conscient.

**Mme Finestone:** Merci beaucoup.

Mr. D'Errico, protection of our cultural life is now a major issue in Quebec. Radio-Canada recently attempted to remove from its broadcasts all English-language songs, not only by North American artists, but also by our great anglophone Quebec singers. What do you think of their action?

**Mr. D'Errico:** Well, I am not really on top of this issue, I have not followed it.

**Mrs. Finestone:** What do you think about it as a philosophy?

**Mr. D'Errico:** Everyone knows there are language problems in Quebec; they are being debated even as we speak. I would prefer to study the reasons behind Radio-Canada's action before giving my opinion. You know, I have not yet been to a meeting, so I have not been able to see both sides of the coin. I would like to learn the ropes a bit before answering you.

**Mrs. Finestone:** What I would basically like to know is if you are open to cultural, social, political and linguistic issues that affect Canada as a whole, and not just Quebec. I would like to be sure that you will act in the interest of all Canadians.

**Mr. D'Errico:** I can give you that assurance.

**Mrs. Finestone:** Thank you. You are going to delve into the CBC's finances.

**Mr. D'Errico:** In particular.

**Mrs. Finestone:** I hope your mandate will be an interesting one, both for you and for us.

**Mr. D'Errico:** Thank you.

**The Chairman:** Thank you, Mrs. Finestone.

Mr. Caldwell.

**M. Caldwell:** Je ferai de mon mieux pour céder du temps à mon collègue.

Je vous souhaite la bienvenue, messieurs. Cela me fait plaisir. Je suis content que, comme M. D'Errico nous l'a dit, vous n'ayez pas encore siégé. Il est assez difficile à comprendre ses fonctions avant d'aller à la réunion pour être renseigné.

J'ai passé quelque temps à la société dont vous devenez administrateur, et je pense qu'à ce titre il vous faut représenter votre région. C'est une des raisons pour laquelle quelqu'un est nommé de Bridgewater, et je pense, monsieur D'Errico, que vos antécédents culturels seront très utiles à la société.



**[Texte]**

D'Errico, your ethnocultural background should add even more enlightenment to the CBC.

One of the problems of being a director of the CBC is the fact that you are very much in the position Members of Parliament feel themselves in at times, which is that arm's length agreement. You may be directors of the CBC, but they answer to parliament, not to the board of directors.

First of all, could you explain how you see your role as you take this on? What do you feel? Do you understand what your role is going to be?

**Mr. Power:** I think I do. I have had experience in many aspects of business, incorporating businesses, and have been involved in business affairs. The corporation has a mandate under the Broadcasting Act, and the duty and obligation of those directors is to see that this mandate is carried out. I know that in this particular case, it is complicated by the relationship with government and further complicated and constrained by the relationship with the CRTC, because it has an injection of ideas as to how those objects are best carried out.

**Mr. Caldwell:** You do realize that you cannot necessarily direct the direction of the CBC.

**Mr. Power:** Not in the full import that you may be implying, because I have not sat and am somewhat handicapped in that regard, but I have a general overview of what a board of directors is supposed to be in relation to a corporation, taking into account the CRTC and the government relationships. There are a number of parties to be satisfied, but I think the overall thrust is to see that the Canadian people are served in those very broad guidelines.

**Mr. Caldwell:** Mr. D'Errico, maybe I could ask you a question. Coming from your cultural background, I take it that your background is Italian, what do you feel? What are the feelings of the people with the type of ethnocultural background you come from, the people who you talk to and associate with, towards Radio-Canada or the CBC?

**Mr. D'Errico:** I was born in Canada, but I am Italian and I mix with the Italian people, so I am involved in a lot of activities and so on. Generally, they are pleased.

**Mr. Caldwell:** Let me put it to you very bluntly. Do they listen?

**Mr. D'Errico:** Yes.

**Mr. Caldwell:** I shall yield the rest of time to my colleague.

**Mr. Desrosiers:** Je veux d'abord vous souhaiter bonne chance dans vos nouvelles fonctions. J'espère que vous allez nous aider à changer quelque chose à Radio-Canada.

Vous savez qu'il y a de graves problèmes à la Société. On a besoin d'administrateurs. Je suis très heureux de voir que vous êtes là, monsieur D'Errico. Je vous connais bien et je sais que vous êtes l'un des meilleurs administrateurs au Canada. Vous avez plusieurs compagnies. Vous avez réussi dans toutes vos entreprises. Je pense que vous êtes une acquisition extraordinaire pour la Société Radio-Canada.

**[Traduction]**

L'un des problèmes de vos mandats, tout comme les mandats des députés, est la nécessité de garder une certaine indépendance. Vous êtes au conseil d'administration, mais la société est responsable au Parlement, non pas au conseil d'administration.

D'abord, voulez-vous nous donner vos pensées sur le rôle que vous allez jouer? Qu'en pensez-vous? Comprenez-vous quel sera votre rôle?

**M. Power:** Je le pense. J'ai eu beaucoup d'expérience dans le domaine des affaires, dans la constitution d'entreprises. La société est mandatée en vertu de la Loi sur la radiodiffusion et il relève des conseillers d'assurer la mise en application du mandat. Je sais que l'affaire est compliquée à cause des relations gouvernementales et des relations avec le CRTC, car celui-ci a son mot à dire sur l'exécution du mandat.

**M. Caldwell:** Vous savez que vous n'allez pas nécessairement diriger les dirigeants de la société.

**M. Power:** Peut-être pas tout à fait, car je n'ai pas encore siégé et j'ai un désavantage, mais j'ai une idée générale de ce que c'est qu'un conseil d'administration, en tenant compte des relations gouvernementales et des relations avec le CRTC. Il faut respecter les intérêts de plusieurs, mais je pense qu'il faut surtout servir les intérêts des Canadiens.

**M. Caldwell:** Monsieur D'Errico, je vais vous poser une question. Je crois savoir que vous êtes d'origine italienne; que pensez-vous de la Société? Quels sont les sentiments des gens de votre milieu, de ceux que vous côtoyez, envers Radio-Canada ou la CBC?

**M. D'Errico:** Je suis né au Canada, mais je suis italophone et je côtoie des Italiens. En général, ils sont contents.

**M. Caldwell:** Sans mâcher mes mots, écoutent-ils?

**M. D'Errico:** Oui.

**M. Caldwell:** Je cède la parole à mon collègue.

**Mr. Desrosiers:** First of all, I would like to wish you good luck in your new duties. I hope you will help us change something in the CBC.

You know that there are serious problems in the Corporation. We need administrators. I am very happy to see you on the Board, Mr. D'Errico. I know you very well and I know you are one of the best administrators in Canada. You have several companies and you have succeeded in all your undertakings. I think the CBC has made quite an acquisition.



[Text]

• 1925

Il est important que vous sachiez que la direction de Radio-Canada a complètement perdu le contrôle des choses. Je parle surtout de la section française. La Société Radio-Canada est administrée par trois ou quatre personnes qui ont le contrôle complet de toute la programmation de Radio-Canada. Ces gens-là sont des agents d'artistes; ce sont ceux qui s'occupent de tous les artistes que vous voyez depuis 20 ans, qui sont toujours les mêmes.

Présentement, dans la colonie artistique, nos vieux comédiens crèvent de faim. À l'Union des artistes, 85 p. 100 des artistes ne gagnent pas 2,000\$ par année. Je pense que vous avez un rôle important à jouer. Je vous signale en passant, monsieur D'Errico, que j'ai rarement vu de nos grands artistes italiens à Radio-Canada, et j'en connais de nombreux.

Je vais vous donner un exemple encore plus vivant. L'un de mes amis est un excellent chanteur. Il chante en Californie, il chante partout, mais on ne l'a jamais embauché à Radio-Canada parce qu'il est noir. À Radio-Canada, on n'embauche jamais de Noirs en tant qu'artistes dans les émissions.

Monsieur D'Errico, je connais votre implication au niveau de tous les groupes ethniques de Montréal. Je vous connais très bien et je sais que vous avez toujours aidé tous ces gens-là. Je vous demande aujourd'hui d'aider nos groupes ethniques, de nous faire découvrir nos chanteurs grecs, nos chanteurs juifs, nos chanteurs italiens, nos danseurs. On ne les connaît pas! Je suis certain qu'il y a des artistes très talentueux dans les neuf autres provinces, mais on ne les a jamais vus. C'est le rôle premier de la Société Radio-Canada que de promouvoir la culture canadienne.

J'attire votre attention là-dessus et j'espère que vous allez nous aider à faire les changements qui s'imposent depuis fort longtemps. Je vous souhaite bonne chance. Je suis convaincu que vous allez avoir beaucoup de succès. Merci beaucoup.

**Mr. D'Errico:** On a été nommés pour faire un travail et on va le faire.

**The Chairman:** Thank you. And now it is your turn for the 10-minute round, Ms McDonald.

**Ms McDonald:** Thank you, Mr. Chairman.

Mr. Power, you have at least had a look at the Caplan-Sauvageau report. Would you tell us what you like about it; what you do not like, apropos CBC, obviously.

**Mr. Power:** I would be pleased to, actually. But I hope you will not think it is the complete digest of the report.

**Ms McDonald:** Well, I have only 10 minutes, so I could not possibly give you the time.

**Mr. Power:** Okay. First of all, I think the report is a very creditable report. I was very impressed with the way a number of problem areas were identified—areas which I, myself, have often lamented in private or to friends. For example, they mention the lack of children's programming. There is not a heck of a lot on the CBC for children, and having two young children, as I mentioned before, it has been an area of concern.

[Translation]

It is important that you know that the CBC's management has completely lost control. I am particularly referring to the French network. Radio-Canada is administered by three or four people who have complete control over its programs. These people are agents and they handle all those artists you have been seeing for the last 20 years—always the same ones.

All our old actors are dying of hunger. 85% of the artists in the union do not earn more than \$2,000 a year. I think that you have an important role to play. I would like to mention in passing, Mr. D'Errico, that I have rarely seen our great Italian artists on Radio-Canada, and I know many of them.

I will give you an even clearer illustration. One of my friends is an excellent singer. He sings in California, all over, but he has never been hired by Radio-Canada because he is black. Radio-Canada never hires black artists for its broadcasts.

Mr. D'Errico, I know your involvement with Montreal ethnic groups. I know you very well, and I know that you have always helped these people. I am asking you today to help our ethnic groups, help us discover our Greek singers, our Jewish singers, our Italian singers, our dancers. We do not know them! I am sure there are very talented artists in the nine other provinces, but I have never seen them. The CBC's primary role is to promote Canadian culture.

I would like to draw your attention to this matter and I hope you will help us to make the changes that have been needed for so long. I wish you good luck. I am convinced that you will have a lot of success. Thank you very much.

**Mr. D'Errico:** We have been appointed to do a job and we are going to do it.

**Le président:** Merci. Vous aurez 10 minutes, madame McDonald.

**Mme McDonald:** Merci, monsieur le président.

Monsieur Power, vous avez au moins lu le rapport Caplan-Sauvageau. Voulez-vous nous faire part de ce que vous avez aimé et ce que vous n'avez pas aimé, au sujet de Radio-Canada évidemment?

**Mr. Power:** Cela me fera plaisir, mais ce ne sera pas un résumé total du rapport.

**Mme McDonald:** Je n'ai que 10 minutes, alors je ne pourrais pas vous en donner le temps.

**Mr. Power:** Très bien. D'abord, je pense que le rapport est estimable. Plusieurs problèmes ont été identifiés, des choses dont je me suis plaint moi-même aux amis. Par exemple, il fait état du manque de programmes destinés aux enfants. La CBC n'a pas beaucoup de programmes pour enfants; or comme je l'ai dit tout à l'heure, j'ai deux jeunes enfants, et cela me

## [Texte]

So I was intrigued by that particular, shall we say, observation. And that is just one. There were many, many that were listed there as far as programs and audiences were concerned.

One of the other areas that I must say intrigued me, but on which I am a little bit fuzzy as to its implementation, would be the idea and the concept of TV Canada. It has often been my observation that the CBC... although the radio end of it is absolutely superb for the type of programming that it presents, television has floundered in this regard, because it does not really seem to have any direction as to whether it wants to show American programs or Canadian programs, or a mix of both. So the concept of complete Canadian programming in a TV Canada channel is, I must say, awfully appealing to me. Those are just two areas.

**Ms McDonald:** How about employment equity?

**Mr. Power:** Well, if you are talking about participation by both male and female, you have me at a disadvantage, because I do not know what the statistics are in that particular regard.

• 1930

**Ms McDonald:** They are pretty shocking as regards women. Men are very well represented in the corporation and on the air, and women are very badly under-represented. Recommendations have been made for years to change this. You obviously say you have a concern because you have daughters—

**Mr. Power:** Yes, they are going to go into the work force.

**Ms McDonald:** Yes. But would you be prepared to support employment equity for women? The corporation is one of the last bastions of neanderthal thinking.

**Mr. Power:** I guess in general I would, yes, but you would have to be more specific. If you are just going to go in and say that 54% of the corporation shall be women, then of course I have problems.

**Ms McDonald:** There is a vast documentation on it. I take it you are not familiar with any of the documentation.

What would you hope to do as a director of the CBC? What vision do you have of the CBC?

**Mr. Power:** I must say I have a large vision of a network devoted more attentively to Canadian culture, and by that I mean more Canadian programming. It has always struck me as being absolutely ironic to watch *Dallas* on the CBC. I could never understand why. In fact, in our particular community you can get it on cable. But I have never understood that.

To me, the programs that amplify our country, when the CBC produces them, are simply excellent. So I would like to see more of that. I would like to see that level of Canadian content. I would like to see almost all Canadian content.

But Mr. Desrosiers said something that really intrigued me. I would like to see it also broaden its base, because one thing that has happened—and I guess maybe it has been to the

## [Traduction]

préoccupe. Il s'agit là d'un problème entre mille dans le domaine de la programmation et des auditeurs.

La notion de la TV Canada m'intrigue aussi, même si je n'en connais pas tous les détails. J'ai souvent constaté que la Société... Même si les émissions radiophoniques sont superbes, il n'y va pas de même pour les émissions de télévision. Il ne semble pas y avoir une politique établie sur la diffusion des émissions américaines ou canadiennes, ou des deux. Donc, le notion de TV Canada est très attrayantes. Voilà deux domaines.

**Mme McDonald:** Que pensez-vous de l'équité en matière d'emploi?

**M. Power:** Si vous parlez de la participation équitable, j'ai un désavantage car je ne connais pas les statistiques.

**Mme McDonald:** La situation des femmes est assez choquante. Les hommes sont très bien représentés au sein de la société et sur les ondes, et les femmes sont fortement sous-représentées. Depuis des années, on présente des recommandations en vue de changer la situation. Vous avez dit en être préoccupé, évidemment, étant donné que vous avez des filles...

**M. Power:** Oui, elles travailleront un jour.

**Mme McDonald:** Oui. Mais seriez-vous disposé à appuyer l'équité en matière d'emploi pour les femmes? La Société est un des derniers bastions de l'homme des cavernes.

**M. Power:** Je répondrais par l'affirmative, en général, mais il faudrait être plus précis. Si vous voulez simplement décréter que 54 p. 100 des employés de la société doivent être des femmes, je ne pourrai accepter cela d'emblée.

**Mme McDonald:** Il existe une vaste documentation sur le sujet. Je suppose que vous n'en avez pas pris connaissance.

Que voudriez-vous faire comme directeur de Radio-Canada? Quelle est votre vision de Radio-Canada?

**M. Power:** Je la conçois comme un réseau vraiment consacré à la culture canadienne, et je veux dire par cela aux émissions canadiennes. J'ai toujours trouvé absolument ridicule de regarder *Dallas* à Radio-Canada. Je n'ai jamais compris pourquoi. En fait, dans notre ville nous l'obtenons par le câble. Mais je n'ai jamais compris.

À mon avis, les émissions que produit Radio-Canada et qui mettent l'accent sur notre pays sont tout simplement excellentes. J'aimerais qu'il y en ait plus. Je souhaiterais un niveau beaucoup plus élevé de contenu canadien, presque à 100 p. 100.

Mais une remarque de M. Desrosiers m'a vraiment intrigué. J'aimerais aussi que la société élargisse sa base parce que ce qui arrive—et peut-être aussi au détriment des femmes—c'est



[Text]

detriment of females as well—is that it is the same old faces and the same old people. I mean familiar people; some of them are not old, of course. But you tend to see the same people, and you tend to get a very narrow definition of culture.

**Ms McDonald:** Do you have any experience in broadcasting, apart from being a listener?

**Mr. Power:** No. I would have to answer that I have no experience in broadcasting.

**Ms McDonald:** What other subjects have you complained about to Mr. Juneau?

**Mr. Power:** Well, one is the portrayal of women. I have been very, very upset that they have taken upon the use of sex, for example, to appeal to Canadian viewers.

**Ms McDonald:** The use of women as sex objects?

**Mr. Power:** Yes, it is very upsetting to me. In fact, if you watch the current series *He Shoots, He Scores*, the come-on to that was a woman taking off her blouse. I found that extremely objectionable. So I have complained about those sorts of things, madam.

**Ms McDonald:** I would certainly support you on that one.

Your résumé refers to being a special adviser of the federal riding of South Shore, but it is quite anonymous as to which party.

**Mr. Power:** I am sorry. There has been only one party member there for the last 30 years.

**Ms McDonald:** Oh, you mean to the MP.

**Mr. Power:** To the MP, yes.

**Ms McDonald:** So you are a Conservative.

**Mr. Power:** I would like to be fair in the answer to that. When I was an undergraduate, I worked for Muriel Duckworth in the NDP.

**Ms McDonald:** You mean you were backsliding.

**Some hon. members:** Oh, oh.

**Ms McDonald:** Mr. Power, you are getting into more trouble all the time.

**Mr. Power:** Just to be fair, I also worked for Bob Hayes when he ran against Bob McCleave, but that is when I was young and foolish.

**Some hon. members:** Oh, oh.

**Ms McDonald:** Mr. D'Errico, do you have a party affiliation?

**Mr. D'Errico:** I am not a member.

**Ms McDonald:** Are you identified, or are you known to hang around certain people more than others?

**Mr. D'Errico:** Not to hang around, but maybe identified, yes.

**Ms McDonald:** With the Progressive Conservative Party?

[Translation]

que nous voyons toujours les mêmes vieilles figures. Je veux dire des figures connues, elles sont pas toutes vieilles évidemment. Mais on voit toujours les mêmes personnes, et on obtient une définition très étroite de la culture.

**Mme McDonald:** Avez-vous une expérience en radiodiffusion, en plus de celle d'auditeur?

**M. Power:** Non, je dois dire que je n'ai aucune expérience en radiodiffusion.

**Mme McDonald:** De quoi vous êtes-vous plaint également à M. Juneau?

**M. Power:** De l'image des femmes qu'on nous présente. Je suis très choqué qu'on se serve maintenant du sexe, par exemple, pour attirer les téléspectateurs canadiens.

**Mme McDonald:** On utilise les femmes comme objets sexuels?

**M. Power:** Oui, cela me dérange beaucoup. En fait, la bande d'annonce de la série *Lance et Compte* présentait une femme en train de se dévêtir. J'ai trouvé cela tout à fait inacceptable. Je me suis donc plaint de ce genre de chose, Madame.

**Mme McDonald:** Je vous appuierais certainement là-dessus.

Votre curriculum vitae indique que vous êtes un conseiller spécial du comté fédéral de South Shore, mais ne précise pas de quel parti.

**M. Power:** Excusez-moi, mais le même député représente ce comté depuis 30 ans.

**Mme McDonald:** Vous travaillez donc pour le député.

**M. Power:** Pour le député, oui.

**Mme McDonald:** Vous êtes donc Conservateur.

**M. Power:** Je voudrais préciser. Lorsque j'étais à l'université, j'ai travaillé pour Muriel Duckworth du NDP.

**Mme McDonald:** Vous voulez dire que vous vous êtes laissé corrompre.

**Des voix:** Oh, oh.

**Mme McDonald:** Monsieur Power, vous vous enfoncez.

**M. Power:** En toute justice, j'ai travaillé également pour Bob Hayes lorsqu'il s'est présenté contre Bob McCleave, mais j'étais alors jeune et écervelé.

**Des voix:** Oh, oh.

**Mme McDonald:** Monsieur D'Errico, êtes-vous membre d'un parti?

**M. D'Errico:** Je ne le suis pas.

**Mme McDonald:** Êtes-vous identifié à certaines personnes ou vous tenez-vous plus avec elle qu'avec d'autres?

**M. D'Errico:** Je ne me tiens pas avec elles, mais j'y suis identifié oui.

**Mme McDonald:** Avec le Parti progressiste conservateur?



[Texte]

**Mr. D'Errico:** Mostly.

**Ms McDonald:** Do you see any reason why board members should all come from the party in power at the time?

**Mr. D'Errico:** No.

**Ms McDonald:** Could I ask you this, Mr. D'Errico: do you have any particular views on greater service to multicultural communities in Canada through the CBC? I raise this particularly because it is quite an issue in my riding, where I have substantial numbers of people who are non-British and non-French.

• 1935

**Mr. D'Errico:** Comme je le disais tout à l'heure, je n'ai pas encore pu recevoir des rapports et ainsi de suite. Je crois que je peux rendre service à Radio-Canada surtout du côté budgétaire, du côté des affaires. Naturellement, la loi a créé Radio-Canada dans un but précis et il faut que la Société tende vers ce but. Il faut qu'elle fasse ce qu'elle a à faire. À l'heure actuelle, je ne peux pas répondre à des questions profondes. Je ne suis pas en mesure de dire où on s'en va, car je ne le sais pas.

**Ms McDonald:** If I ask you about your vision of Radio-Canada, could you tell me, apart from good financial management?

**Mr. D'Errico:** Comme je le disais tout à l'heure, pour moi, c'est un important outil de communication, et je crois que tous les Canadiens devraient être servis de la façon dont ils le désirent. C'est ma vision des choses, et je pense que cela devrait être le but de Radio-Canada.

**Ms McDonald:** What are your views on employment equity for women in particular?

**Mr. D'Errico:** Je suis habitué à travailler avec des femmes. J'ai quatre filles et un fils. Je n'ai absolument rien contre les femmes. J'aime travailler avec des femmes et j'aime faire affaire avec des femmes.

**Ms McDonald:** I am sorry. I did not mean at the personal level. I refer to the fact that the corporation has very few women in management, not many women producers, not many women journalists. Women within the corporation and outside have been demanding of the corporation that it be fairer to women; that it put more women on the air; that it promote more women; and so forth. The corporation has been very reluctant. It has fought every move to this effect for years. At the last CRTC licence renewal hearings for the CBC, the demand was made that there be a condition of licence and the CBC really be forced to treat its women employees well and get more women on the air, because women are excluded from Canadian society by not being shown on the air. I wonder if you have any views on that.

**Mr. D'Errico:** Personnellement, je ne vois pas pourquoi on devrait exclure les femmes. Je ne sais pas quelle est la gravité du problème, mais je ne vois pas pourquoi les femmes n'auraient pas leur place à Radio-Canada, et je ne comprends pas qu'elles n'aient pas leur place.

[Traduction]

**Mr. D'Errico:** Pour la plupart.

**Mme McDonald:** Croyez-vous que tous les membres du Conseil devraient venir du parti au pouvoir de l'heure?

**Mr. D'Errico:** Non.

**Mme McDonald:** Je voudrais vous demander ce que vous pensez d'offrir un service plus vaste aux collectivités multiculturelles du Canada par l'entremise de Radio-Canada? Je pose la question parce qu'on en parle beaucoup dans mon comté où résident un grand nombre de Canadiens qui ne sont d'ascendance ni britannique ni française.

**Mr. D'Errico:** As I was saying a moment ago, I have not yet received reports and so forth. I think that I can be of service to the CBC on the business side, with respect to budgets. Naturally, the CBC was established for a specific purpose and that is the direction the Corporation must take. It must fulfil its mandate. At the present time I cannot answer in-depth questions. I cannot say where we are heading, because I do not know.

**Mme McDonald:** La bonne gestion financière à part, quelle est votre vision de Radio-Canada?

**Mr. D'Errico:** As I said a moment ago, it is an important communication tool, and I think all Canadians should be served according to their wishes. That is my vision and I think it should be the goal of the CBC.

**Mme McDonald:** Que pensez-vous de l'équité en matière d'emploi, surtout en ce qui concerne les femmes?

**Mr. D'Errico:** I am used to working with women. I have four daughters and one son. I have absolutely nothing against women. I like working with women and I like dealing with women.

**Mme McDonald:** Je suis désolée, je ne parle pas du niveau personnel. Je parle du fait que la société a très peu de femmes gestionnaires, très peu de réalisatrices, très peu de femmes journalistes. Des femmes à l'intérieur et à l'extérieur de la Société ont exigé plus d'équité, plus de promotions pour les femmes, et plus de femmes en ondes. La Société est très réticente, elle rechigne depuis des années. Aux dernières audiences du CRTC pour le renouvellement du permis de la CBC, on a demandé que la CBC soit obligée à mieux traiter ses employées, car les femmes finissent par sembler exclues de la société canadienne à force d'être invisibles en ondes. Avez-vous des pensées là-dessus?

**Mr. D'Errico:** Personally, I do not see why women should be excluded. I do not know the extent of the problem but I do not see why women should not have their place on the CBC and I do not understand why they should be discriminated against.

[Text]

**Ms McDonald:** Are you not familiar with the fact of discrimination against women?

**Mr. D'Errico:** Not as you put it. I have not seen any figures, nothing. However, I am surely not against women. That is a sure thing.

**The Chairman:** Thank you, Ms McDonald. Thank you very much, Mr. D'Errico.

Now we welcome Mr. Brian Armstrong to the table. I understand, sir, there were some difficulties with travel tonight, and we appreciate your persevering and joining us. As you have probably gathered, we have had a first round with your two colleagues, appointees to the CBC board. I am going to propose a method of proceeding from now on that I hope will have the support of the committee.

**Mr. Gormley:** I thought I was next.

**The Chairman:** I am going to propose that if there are further questions for Mr. D'Errico and Mr. Power, that they be asked to remain for just a few minutes. However, at this stage, we might invite Mr. Armstrong to briefly introduce himself. Then we could continue with the three of them.

• 1940

If the members could indicate to me that they are finished with their questioning of Mr. D'Errico and Mr. Power, we could then excuse them and proceed at this stage, after hearing the brief statement from Mr. Armstrong, to in effect the second round of questioning.

In other words, we would go the five-minute session. If members would prefer that we revert, in the case of Mr. Armstrong, to the top of the batting order, as it were, and the 10-minute session, this would be acceptable to the Chair. I am in your hands.

**Ms McDonald:** Why not have 10 minutes total for everything?

**Mr. Gormley:** On a point of order, Mr. Chairman. I think it would more than likely be acceptable if we continued in the same five-minute rotation for as long as the questions might last.

**Ms McDonald:** Okay.

**Mr. Gormley:** I am not sure we could pair off Mr. Armstrong from the other two gentlemen. I am not sure there would be that much more.

**The Chairman:** Agreed? All right, let us proceed then. First of all, we would ask Mr. Armstrong to briefly introduce himself and give us an overview of how he sees his responsibility with the corporation.

**Mr. Brian G. Armstrong (Canadian Broadcasting Corporation):** Mr. Chairman, thank you very much. Let me say at the outset that there were some difficulties with travel tonight and I am grateful to the committee for their forbearance and indulgence. I have been sitting in an aircraft on the tarmac in Toronto since about 3 p.m.. The snow is pretty heavy today and that is the reason I was unable to be here on time.

[Translation]

**Mme McDonald:** Vous n'êtes pas au courant de la discrimination contre les femmes?

**M. D'Errico:** Pas comme vous l'avez énoncé. Je n'ai pas vu de chiffres, Rien. Cependant, je ne suis pas du tout contre les femmes. Loin de là.

**Le président:** Merci, madame McDonald. Merci beaucoup, monsieur D'Errico.

Nous souhaitons la bienvenue à M. Brian Armstrong. Je crois comprendre, monsieur, que vous avez eu des difficultés de voyage ce soir, et nous sommes reconnaissants de votre présence. Comme vous l'avez sans doute déduit, nous avons eu un premier tour avec vos deux collègues qui sont nommés au conseil d'administration de la Société. Je vous propose une nouvelle procédure, et j'espère avoir l'appui du Comité.

**M. Gormley:** Je croyais être le prochain intervenant.

**Le président:** J'allais proposer, s'il y a des questions pour M. D'Errico ou M. Power, que ces messieurs restent encore quelques minutes. Cependant, nous pourrions demander à M. Armstrong de se présenter et nous pourrions poursuivre avec les trois témoins.

Si les membres ont terminé leurs questions à M. D'Errico et à M. Power, nous pourrions leur permettre de disposer et passer à un deuxième tour de questions après avoir entendu une brève déclaration de M. Armstrong.

Autrement dit, nous passerions autour de 5 minutes. Si les membres préfèrent que nous revenions à un tour de 10 minutes avec M. Armstrong, je n'y verrais pas d'inconvénient. Je m'en remets à vous.

**Mme McDonald:** Pourquoi ne pas avoir 10 minutes pour tout?

**M. Gormley:** J'invoque le Règlement, monsieur le président. Il serait certainement acceptable de continuer le même tour de 5 minutes aussi longtemps que nous aurions des questions.

**Mme McDonald:** Très bien.

**M. Gormley:** Je ne suis pas sûr que nous puissions isoler M. Armstrong des deux autres témoins. Il n'y aurait pas temps à ajouter.

**Le président:** D'accord? très bien, procédons ainsi. Je demanderai tout d'abord à M. Armstrong de se présenter et de nous donner un aperçu de ses responsabilités au sein de la Société.

**M. Brian G. Armstrong (Société Radio-Canada):** Merci beaucoup monsieur le président. Permettez-moi de vous dire tout d'abord que j'ai eu des difficultés à venir ici ce soir et que je remercie le Comité de son indulgence. Je suis resté assis dans un avion sur la piste de Toronto depuis 15 heures. Il y a eu beaucoup de neige aujourd'hui et c'est pourquoi je n'ai pu arriver à temps.



*[Texte]*

I did not come with an opening statement or a prepared statement to make to you, apart from indicating to you that I am a resident of Aurora, Ontario, and I work in Toronto.

I have considered it to be a particular privilege to serve on the board of the Canadian Broadcasting Corporation since I was sworn in in early September; I am a recent appointee, as you know. I am pleased to be able to be with you tonight and to answer any questions that you may wish to pose to me.

**The Chairman:** Do you have anything to say about your view of the CBC, or do you want to wait until particular questions are posed?

**Mr. Armstrong:** I think I would prefer to take questions from the members of the committee, Mr. Chairman, and to respond to particular concerns or interests that you or they may have in this area.

**The Chairman:** Very well. Thank you. Mr. Gormley first.

**Mr. Gormley:** Thank you, Mr. Chairman. I would like to welcome Mr. Armstrong here. I understand that in Ontario, weather is a provincial responsibility.

I would like to ask you first of all about board activity, and I will extend that to the other two gentlemen as well. Have you served before on a board of a significantly sized business company or corporation?

**Mr. Armstrong:** Well, I guess I have. I have served on boards of organizations of various descriptions, from private corporations to educational institutions to charitable and public service-oriented organizations, as I expect my résumé will indicate, so I am familiar with the role of a director in the corporate context. As a lawyer, I have some understanding of the legal responsibilities, also.

**Mr. Gormley:** The question I will ask to you, and I would like the other gentlemen to answer. In the corporate sense or the board experience of having a chief executive officer who makes basically all of the day-to-day operational decisions, would you give us some thoughts, your reflections, on how the relationship should be. To what extent should the board be active?

I think particularly in the case of the CBC, the chief executive structure has considerably more latitude in the opinion of many in the broadcast community than some might like to see. What are your thoughts?

**Mr. Armstrong:** Well, I guess the Caplan-Sauvageau report had something to say about that in terms of the structure of the board and its chairman, and its chairman and president, as matters now stand. I do not know that the board of the corporation has taken a position with respect to that particular recommendation—

**Mr. Gormley:** Should it?

• 1945

**Mr. Armstrong:** —and I do not know whether it will or not. So the observations I make will be more of a personal nature than anything else.

*[Traduction]*

Je n'ai pas de déclarations officielles à vous faire, sauf pour dire que je suis résident de Aurora en Ontario et que je travaille à Toronto.

Je considère comme un privilège de servir au Conseil d'administration de Radio-Canada depuis que j'ai été assermenté au début de septembre. Je viens d'être nommé comme vous le savez. Je suis heureux de pouvoir être ici ce soir et répondre à toutes vos questions.

**Le président:** Avez-vous quelque chose à dire au sujet de votre perception de Radio-Canada ou souhaitez-vous attendre qu'on vous pose des questions?

**M. Armstrong:** Je préférerais répondre aux questions des membres du Comité, monsieur le président, et aborder ce qui les préoccupe ou les intéresse dans ce domaine.

**Le président:** Très bien, merci. M. Gormley tout d'abord.

**M. Gormley:** Merci monsieur le président. Je voudrais souhaiter la bienvenue à M. Armstrong. Je crois qu'en Ontario, le temps est une compétence provinciale.

Je voudrais tout d'abord vous poser une question sur vos activités au sein d'un conseil semblable, et ma question s'adresse également aux deux autres témoins. Avez-vous déjà été membre du conseil d'administration d'une entreprise ou d'une société d'envergure?

**M. Armstrong:** Oui. Comme l'indique mon curriculum vitae, j'ai participé au conseil d'administration de différentes organisations: sociétés privées, établissements d'enseignement, organismes à but non lucratif. Je connais donc le rôle d'administrateur de société. En tant qu'avocat, je comprends également la nature des responsabilités juridiques.

**M. Gormley:** Je vous pose une question et demande également aux autres témoins de répondre. Quels devraient être d'après vous les rapports entre le conseil d'administration et le président directeur général de la société, qui doit prendre toutes les décisions opérationnelles. Dans quelle mesure le Conseil devrait-il intervenir?

En particulier dans le cas de Radio-Canada, bien des gens du milieu de la radiodiffusion estiment que le président a trop de latitude. Qu'en pensez-vous?

**M. Armstrong:** Je crois que le rapport Caplan-Sauvageau a abordé la question de la structure du Conseil d'administration et de son président par rapport au président de la Société. Je ne crois pas que le Conseil d'administration de la Société ait pris position sur cette recommandation...

**M. Gormley:** Devrait-il le faire?

**M. Armstrong:** ... et j'ignore s'il le fera ou non. Je vous ferai donc part de mon opinion personnelle.



[Text]

I must confess, speaking personally, that I do see some merit in the recommendation that has been made by the Caplan-Sauvageau group with respect to the structure of the board, particularly having regard to the importance of the arm's-length relationship so far as the day-to-day operational aspect of the corporation is concerned. So I guess, speaking personally, I would have some sympathy for the notion that the board might well be structured so as to have a chairman who was not in fact the president and chief executive officer of the corporation.

The Ontario Hydro board, for example, is structured in that way. Ontario Hydro has a chairman who is the chairman of the board and who has certain executive responsibilities, but it also has a president who is the chief executive officer of the corporation. The president is appointed by the board.

**Mr. Gormley:** Mr. D'Errico, thoughts on the relationship between the board and the . . . ?

**M. D'Errico:** Disons que je suis du même avis que mon collègue. Radio-Canada, c'est une grosse boîte, et je crois qu'il devrait y avoir un président du conseil d'administration plus un président de la compagnie. Mais encore là, je ne sais pas comment fonctionnent les choses. Quand on siègera, on sera mieux en mesure de voir ce qui se passe.

**Mr. Power:** From my reading of the literature as it has come to me and from what I have gathered on my own, I think there are nine committees of the board of directors.

I am unable to answer your question directly. Not having sat on it, I am a little bit unsure of just what the structure is now. As it is laid down, there is the president, there are 14 or 15 directors, I believe, and then of that particular directorship there are nine committees trusted with everything from auditing to, probably, labour relations. I am not familiar with each and every one of them.

**Mr. Gormley:** The question is: As you know it, should the relationship between the president and the board be changed in any significant fashion?

**Mr. Power:** I am really unable to comment. I do have some concern, and in fact there is a board meeting starting on Monday. One of the things that comes to mind in the annual report is when the Auditor General is unable to say that the statements accurately reflect the financial standing of the corporation in accordance with generally accepted accounting principles, then you have to ask some questions as to why this happened. Perhaps there is not another structure needed to prevent that from happening again.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Gormley and Mr. Power. And now Mr. Desrosiers.

**M. Desrosiers:** Monsieur Armstrong, permettez-moi de vous souhaiter aussi bonne chance dans vos nouvelles fonctions. Je peux vous dire que le Comité permanent des communications et de la culture attend beaucoup de vous à l'administration de Radio-Canada.

Monsieur Power, vous disiez que le vérificateur général du Canada ne se prononcerait pas cette année, mais il s'est déjà prononcé l'an dernier et il y a quelques années. Il a dit que les

[Translation]

Je dois avouer que je suis assez favorable à la recommandation qu'a faite le groupe Caplan-Sauvageau à l'égard de la structure du conseil d'administration, surtout pour ce qui est de l'importance d'agir en toute indépendance de l'aspect opérationnel de la société. Je crois donc que je verrais d'un bon oeil que le président du conseil d'administration ne soit pas président et directeur général de la société.

C'est la structure de la société Hydro Ontario par exemple. Elle a un président de conseil d'administration, qui assume certaines responsabilités de direction, mais également un président directeur général de la société. Ce président est nommé par le conseil.

**M. Gormley:** Monsieur D'Errico, que pensez-vous des rapports entre le conseil et le . . . ?

**Mr. D'Errico:** Let us say that I would share the view of my colleague. The CBC is a big corporation and I think that it should have a chairman of the board and also a president of the corporation. But again, I do not know how things work. When we commence sitting, we will be better able to see how it works.

**M. Power:** D'après la documentation qu'on m'a fournie et mes propres renseignements, le conseil d'administration compte neuf comités.

Je ne puis répondre à votre question de façon catégorique. N'ayant pas encore siégé, j'ignore quelle est au juste la structure pour l'instant. D'après la documentation, il y a le président et 14 ou 15 administrateurs. Ensuite, il y a neuf comités chargés de tous les aspects à partir de la comptabilité jusqu'aux relations de travail probablement. Je ne connais pas chacun d'eux.

**M. Gormley:** Je vous demande si d'après vos connaissances actuelles, les rapports entre le président et le conseil d'administration devraient être changés d'une façon importante?

**M. Power:** Je ne puis vraiment pas répondre à cette question. J'ai certaines préoccupations, et il y a justement une réunion du conseil lundi. Par exemple, lorsque le vérificateur général ne peut dire dans son rapport annuel que les bilans reflètent fidèlement la situation financière de la société conformément aux principes de comptabilité reconnus, on doit se poser des questions. Il n'est peut-être pas nécessaire de changer la structure pour empêcher ce genre de situation à l'avenir.

**Le président:** Merci, monsieur Gormley et monsieur Power. Et maintenant monsieur Desrosiers.

**Mr. Desrosiers:** Mr. Armstrong, may I also wish you good luck in your new position. Let me tell you that the Standing Committee on Communications and Culture expects a lot from you at the CBC.

Mr. Power, you were saying that the Auditor General was unable to comment this year, but he already gave an opinion last year and a few years ago. He said that the worst managers

## [Texte]

plus mauvais gestionnaires étaient à Radio-Canada. J'espère que vous savez cela. Demandez donc à M. Juneau de donner son *job* à un autre. Demandez-lui de démissionner pour le mieux-être de tous les contribuables canadiens. Faites donc cela pour moi. Faites-lui le message lundi. Merci beaucoup.

• 1950

**Mrs. Finestone:** You do not expect and answer.

**Le président:** Merci, monsieur Desrosiers.

Mr. Caldwell, I am afraid, since you had your shot on the first round, you will have to wait for a third round, if there is indeed going to be one. So it is Mrs. Finestone, five minutes on the second round.

**Mrs. Finestone:** I find this whole system is for the birds, Mr. Chairman, but we will deal with that later.

Welcome, Mr. Armstrong.

**Mr. Armstrong:** Thank you.

**Mrs. Finestone:** I read your c.v. as presented by the government and you certainly have the administrative background. There is no question about that. You have come out of an excellent office if you served with Bill Davis for so many years. There is no question as to your competence. I just hope that you will bring a non-partisan view when you move into the seat.

You said that you would respond to the question around a vision of CBC, and I would very much like to have a view from you. I will leave it at that and then I will come back to focus on the one issue that I would like some consideration for.

**Mr. Armstrong:** Well, I guess—

**Mrs. Finestone:** Let me focus it a little better. You come from a region and we have had some concerns about regional broadcasting.

**Mr. Armstrong:** Yes.

**Mrs. Finestone:** You come from a francophone minority region as well.

**Mr. Armstrong:** Yes.

**Mrs. Finestone:** You also come from a region where there is a high percentage of native people, and I would like to know what kind of input one can anticipate from someone like you in that kind of setting.

**Mr. Armstrong:** You asked me for a statement of vision, but it is difficult to give concisely in the time that we are allotted tonight. I guess I would have to say to you that I regard the CBC, and have always regarded it, as being the single most important cultural organization in the country. And as such, I think it has a responsibility which of course is national in scope, but which also involves important regional considerations and multicultural and minority considerations such as you have alluded to.

The mandate of the corporation, as you are aware, is set out in the Broadcasting Act and it embraces those kinds of things.

## [Traduction]

were at the CBC. I hope you know that. So ask Mr. Juneau to give his job to somebody else. Ask him to resign for the benefit of all Canadian taxpayers. Please do it for me. Give him the message Monday. Thank you.

**Mme Finestone:** Vous ne vous attendez pas à une réponse.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Desrosiers.

Monsieur Caldwell, malheureusement, étant donné que vous êtes intervenu au premier tour, vous devrez attendre au troisième, s'il y en a un. La parole est donc à M<sup>me</sup> Finestone, cinq minutes au deuxième tour.

**Mme Finestone:** Je trouve tout ce système ridicule, monsieur le président, mais nous en parlerons plus tard.

Bienvenue, monsieur Armstrong.

**M. Armstrong:** Merci.

**Mme Finestone:** D'après le curriculum vitae qui a été présenté par le gouvernement, vous détenez certainement toute l'expérience nécessaire en administration. C'est certain. Vous venez d'un excellent bureau si vous avez travaillé avec Bill Davis pendant tant d'années. Votre compétence ne fait aucun doute. J'espère seulement que vous adopterez également une attitude non partisane.

Vous avez dit que vous nous feriez part de votre perception de Radio-Canada, et j'aimerais beaucoup avoir votre opinion là-dessus. Je m'en tiendrai à cela pour l'instant, et je viendrai ensuite à une question plus précise.

**M. Armstrong:** Je crois . . .

**Mme Finestone:** Permettez-moi de préciser. Vous venez d'une région, et la radiodiffusion régionale a suscité certaines préoccupations.

**M. Armstrong:** Oui.

**Mme Finestone:** Votre région compte également une minorité francophone.

**M. Armstrong:** Oui.

**Mme Finestone:** Elle compte également une forte proportion d'autochtones, et je voudrais savoir quelle pourrait être la contribution d'une personne comme vous dans ces circonstances.

**M. Armstrong:** Vous m'avez demandé quelle était ma perception, mais c'est difficile à faire en aussi peu de temps. Je dois vous dire que je considère depuis toujours Radio-Canada comme l'organisme culturel le plus important de notre pays. Ses responsabilités sont donc de portée nationale, mais elles comportent également des aspects régionaux et multiculturels et doivent tenir compte des minorités, comme vous l'avez mentionné.

Comme vous le savez, le mandat de la société est énoncé dans la Loi sur la radiodiffusion et englobe tous ces aspects.



[Text]

**Mrs. Finestone:** What it embraces and what it enacts might be quite different.

**Mr. Armstrong:** That is right.

How to go about achieving all of that in the best possible way in the context of a broadcasting system for the country, which involves the CBC, which involves private organizations and private interests, and which may in the future involve other organizations as well, has, as you know, been the subject of a great deal of debate and a great deal of discussion.

I have read, as I am sure you have, the Caplan-Sauvageau report, which deals with a number of these matters. There are differing views as to how best to accomplish multicultural and minority goals and objectives in the context of the Canadian broadcasting system. But I would acknowledge, as matters now stand, that the CBC does have an important role in that area.

And you are right, I come from a region of the country that was not represented on the board immediately prior to my appointment, so I regard that as an important facet of my responsibility as well.

I might say in that regard that there is a particular project going on in that region which I have been concerned about. I was concerned about it before my appointment, because I regard it to be a matter of importance for the corporation and for the country. Now that I am on the board I have the opportunity thankfully to do something about it. I am speaking of the Toronto broadcast centre project.

• 1955

I hope during my time on the board to be able to make a contribution to seeing that project implemented, because I think there is probably nothing more important to the ongoing health, ongoing survival, I guess I might more accurately say, of the English-language public broadcasting services in this country than the successful completion of that project. That is a matter I am particularly interested in as a board member from Toronto, from that particular region.

**Mrs. Finestone:** With respect to the ongoing free trade debate which has focused on cultural sovereignty, cultural identity, and the invasion of the airwaves, could you indicate to me how you see that particular argument and the role the CBC has or might have to play there?

**Mr. Armstrong:** Again, the Caplan-Sauvageau report put it pretty starkly. They said we are facing a crisis in this country with respect to the invasion and the domination of our airwaves by foreign content. I think that is true. I think it is undeniable. The figures they present paint a very clear picture of that; and I guess I would have to say to you that I think the CBC has a role that is really at the centre of any effort that might be made in Canada to preserve something distinctive, something special, something uniquely Canadian in broadcasting in this country.

**Mrs. Finestone:** Would your friends share the view—and I would like to ask all three gentlemen the same question—that

[Translation]

**Mme Finestone:** Ce qu'il englobe et ce qu'il réalise peut être tout à fait différent.

**M. Armstrong:** C'est vrai.

Comment atteindre tous ces objectifs de la meilleure façon possible dans un contexte de radiodiffusion où l'on retrouve Radio-Canada, des stations et des intérêts privés, ainsi que d'autres genres d'organismes à l'avenir, cela a fait l'objet de bien des débats et de bien des discussions.

Comme vous, j'en suis sûr, j'ai lu le rapport Caplan-Sauvageau, qui traite de certaines de ces questions. Il existe une divergence d'opinions quant à la façon de respecter les objectifs relatifs au multiculturalisme et aux minorités dans le contexte du réseau de radiodiffusion canadien. Toutefois, je reconnais que Radio-Canada a un rôle très important à jouer dans ce domaine dans les circonstances actuelles.

Vous avez également raison de dire que je viens d'une région qui n'était pas représentée au conseil d'administration juste avant ma nomination; j'estime donc que c'est également un aspect important de mes responsabilités.

Je dois dire à cet égard qu'un projet lancé dans cette région m'intéresse tout particulièrement. Il m'intéressait avant ma nomination, parce que je le considère important pour la société et pour le pays. Maintenant que je siège au conseil, j'ai heureusement l'occasion de faire quelque chose à cet égard. Je parle du projet d'un centre de radiodiffusion à Toronto.

J'espère profiter de mon passage au conseil d'administration pour contribuer à la réalisation de ce projet, car, à mon sens, rien n'est plus important pour la santé, la survie des services de radiodiffusion en langue anglaise dans ce pays. C'est une question à laquelle je m'intéresse particulièrement en ma qualité de membre du conseil pour la région de Toronto.

**Mme Finestone:** Quant au débat actuel sur le libre-échange, qui se centre sur la souveraineté culturelle, l'identité culturelle et l'invasion des ondes, pouvez-vous me dire quelle est votre position, et comment vous voyez le rôle de Radio-Canada, et également son rôle potentiel?

**M. Armstrong:** Encore une fois, le rapport Caplan-Sauvageau explique les choses sans ambages. D'après ce rapport, la domination et l'invasion de nos ondes par l'étranger représentent une véritable crise. Je suis convaincu que c'est exact. C'est indéniable. Les chiffres du rapport le prouvent amplement, et à mon sens, Radio-Canada peut jouer un rôle déterminant dans la lutte pour la préservation de l'identité, du caractère spécial, de l'unicité de la radiodiffusion canadienne.

**Mme Finestone:** Est-ce que vos amis seraient d'accord pour reconnaître—et j'aimerais poser la question à nos trois témoins—que la question de la souveraineté culturelle, de



[Texte]

the issue of cultural sovereignty, cultural identity, is crucial in Canada and is at a point of crisis?

**Mr. Armstrong:** My personal friends?

**Mrs. Finestone:** Your personal friends, your business acquaintances, would they say to you, come on, you are going to stay Canadian; or what are you talking about American invasion?

**Mr. Armstrong:** Mrs. Finestone, I do not know whether it would be top of mind with them, but if they sat down and thought about it for a moment or two, and if they took the time, as you have and as I have, to read what Caplan-Sauvageau said about it, I am very sure they would come to the same conclusion.

**Mrs. Finestone:** Mr. D'Errico.

**The Chairman:** I am sorry, Mrs. Finestone—

**Mrs. Finestone:** I wonder if they could finish answering my one question.

**The Chairman:** Very, very briefly, please.

**M. D'Errico:** Sur la question du libre-échange . . .

**M. Finestone:** Et de la souveraineté culturelle.

**M. D'Errico:** Je suis d'accord avec vous qu'il faut tout faire pour conserver notre souveraineté culturelle.

**Mr. Power:** To answer the question very briefly, you just have to look at the viewing report for the week of I think it is January 21 to 28, 1986. The top three shows in Canada were the *Cosby Show*, *Family Ties*, and *Miami Vice*. That gives you an idea of what you are facing, but I do not think that is any reason to throw in the towel.

**Mrs. Finestone:** Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you very much, Mrs. Finestone. Ms McDonald.

**Ms McDonald:** Thank you, Mr. Chairman.

Mr. Armstrong, are you aware of the proportion of women in the management and as producers and journalists at the CBC?

**Mr. Armstrong:** No, I am not.

**Ms McDonald:** Are you aware of any demands on the part of women to be equitably represented throughout the corporation?

**Mr. Armstrong:** I would be surprised if those kinds of representations were not being made. They are being made effectively by women in many areas of society today, and they ought to be.

**Ms McDonald:** Are you aware that the CBC is worse than the labour force in general when it deals with women?

**Mr. Armstrong:** No, I am not.

**Ms McDonald:** Are you aware of the under-representation of women on the air?

**Mr. Armstrong:** Relative to what?

[Traduction]

l'identité culturelle, est cruciale pour le Canada, et que nous sommes actuellement en période de crise?

**M. Armstrong:** Mes amis personnels?

**Mme Finestone:** Vos amis personnels, vos connaissances d'affaires; est-ce qu'on vous dit: allons donc, nous allons rester Canadiens, ou bien, qu'est-ce que c'est que cette histoire d'invasion américaine?

**M. Armstrong:** Madame Finestone, je ne sais pas s'ils y pensent sans cesse, mais s'ils réfléchissaient pendant un instant, s'ils prenaient le temps de s'interroger sur la situation, comme vous et moi l'avons fait, de lire le rapport Caplan-Sauvageau, je suis convaincu qu'ils parviendraient à la même conclusion.

**Mme Finestone:** Monsieur D'Errico.

**Le président:** Désolé, madame Finestone . . .

**Mme Finestone:** J'aimerais bien qu'il finisse de répondre à ma seule question.

**Le président:** Très, très rapidement, s'il vous plaît.

**Mr. D'Errico:** Concerning free trade . . .

**Mrs. Finestone:** And cultural sovereignty.

**Mr. D'Errico:** I agree with you: everything must be done to keep our cultural sovereignty.

**M. Power:** Pour répondre à la question très rapidement, il suffit de lire les résultats pour la semaine du 21 au 28 janvier 1986, je crois; les trois émissions les plus regardées au Canada étaient: *Cosby Show*, *Family Ties*, et *Miami Vice*. Cela vous donne une idée de ce que nous affrontons, mais à mon sens, ce n'est pas une raison pour déclarer forfait.

**Mme Finestone:** Merci, monsieur le président.

**Le président:** Merci beaucoup, madame Finestone. Madame McDonald.

**Mme McDonald:** Merci, monsieur le président.

Monsieur Armstrong, vous connaissez la proportion de femmes qui font partie de l'administration et qui occupent des postes de réalisatrices et de journalistes à Radio-Canada?

**M. Armstrong:** Non, je ne la connais pas.

**Mme McDonald:** Est-ce que vous savez si les femmes ont demandé à être représentées équitablement dans toute la société?

**M. Armstrong:** Je serais très surpris qu'on n'ait pas formulé de telles demandes. Effectivement, ces demandes existent dans beaucoup de secteurs de la société aujourd'hui, et c'est normal.

**Mme McDonald:** Vous savez que pour ce qui est des femmes, Radio-Canada est à la traîne du reste de la main-d'oeuvre?

**M. Armstrong:** Non, je ne le sais pas.

**Mme McDonald:** Vous savez que les femmes qui passent sur les ondes sont sous-représentées?

**M. Armstrong:** Par rapport à quoi?

[Text]

**Ms McDonald:** To men.

**Mr. Armstrong:** In the CBC?

**Ms McDonald:** In all television and radio—70% men and 30% women.

• 2000

**Mr. Armstrong:** Are you talking about public affairs and news?

**Ms McDonald:** Overall. It would be fewer women in public affairs and news.

**Mr. Armstrong:** Well, if we are talking about public affairs and news, I am not sure. If we are talking about the rest of the programming—

**Ms McDonald:** I am asking if you are aware of this?

**Mr. Armstrong:** No, I am not. I have not seen any data on it, Ms McDonald.

**Ms McDonald:** Yes. Do you consider that the corporation has an obligation to have women on the air on a 50:50 basis?

**Mr. Armstrong:** Yes, I do . . . I do not know about a 50:50 basis. I do not know that the board has tied it to numbers.

**Ms McDonald:** Or 52:48, perhaps.

**Mr. Armstrong:** Why not 60:40 for women?

**Ms McDonald:** Well, that would be to under-represent men.

**Mr. Armstrong:** I do know, though, that in the submission the board of directors of the CBC made to the Caplan-Sauvageau task force there was a whole chapter devoted to the role of women and to an expanded role for women within the corporation that embraced on-air activities. So it is something the board is aware of, and was aware of before I came on it, and it is something I would support.

**Ms McDonald:** The Caplan-Sauvageau recommendations of course go further than what the board has presently. But they themselves have been condemned by women as being still inadequate and not very vigorous.

Could I ask you what your experience in broadcasting is?

**Mr. Armstrong:** I do not have any particular experience in broadcasting.

**Ms McDonald:** The question was asked before about what you would hope to do in the corporation. I know you have started on it, but could I direct you back into focus? If you could accomplish three things, what would they be?

**Mr. Armstrong:** As I mentioned earlier, one of the goals I set for myself as a director from Toronto was to do all I could to further the completion of the Toronto Broadcast Centre project. That is something I regard as very important. It is the heart of English-language broadcasting in Canada.

[Translation]

**Mme McDonald:** Aux hommes.

**M. Armstrong:** À Radio-Canada?

**Mme McDonald:** Dans toutes les émissions de télévision et de radio—70 p. 100 d'hommes et 30 p. 100 de femmes.

**M. Armstrong:** Vous voulez parler des affaires publiques et de l'information?

**Mme McDonald:** Tous les programmes. Et encore moins de femmes dans les affaires publiques et l'information.

**M. Armstrong:** Si vous parlez des affaires publiques et des nouvelles, je ne suis pas certain. Si vous parlez du reste de la programmation . . .

**Mme McDonald:** Je vous demande si vous êtes au courant.

**M. Armstrong:** Non, pas du tout. Je n'ai vu aucune donnée à ce sujet, madame McDonald.

**Mme McDonald:** Oui. Pensez-vous que la société ait une obligation envers les femmes, qu'elles devraient passer sur les ondes à part égale avec les hommes?

**M. Armstrong:** Oui, effectivement, mais je ne sais pas s'il faut aller jusqu'à l'égalité. Je ne sais pas si le conseil a arrêté des chiffres précis.

**Mme McDonald:** Ou alors, 52 p. 100, 48 p. 100, peut-être.

**M. Armstrong:** Pourquoi pas 60 à 40 en faveur des femmes?

**Mme McDonald:** Dans ce cas-là, ce sont les hommes qui seraient sous-représentés.

**M. Armstrong:** Quoi qu'il en soit, je sais que dans l'exposé du conseil d'administration de Radio-Canada devant le groupe de travail Caplan-Sauvageau, un chapitre entier était consacré au rôle des femmes et à l'expansion du rôle des femmes dans la société, et en particulier pour ces activités sur les ondes. Par conséquent, c'est un problème dont le conseil est conscient, dont il était conscient avant que j'y arrive, et je suis tout à fait d'accord.

**Mme McDonald:** Bien sûr, les recommandations Caplan-Sauvageau vont plus loin que la position actuelle du conseil. Et pourtant, les femmes les ont condamnées, considérant qu'elles étaient insuffisantes et pas suffisamment dynamiques.

Quelle est votre expérience personnelle dans le domaine de la diffusion?

**M. Armstrong:** Je n'ai pas d'expérience particulière en matière de diffusion.

**Mme McDonald:** On vous a déjà demandé ce que vous espériez accomplir à la société. Je sais que vous avez déjà commencé, mais accepteriez-vous de revenir un peu en arrière? Si vous pouviez accomplir trois choses, quelles seraient-elles?

**M. Armstrong:** Comme je l'ai dit plus tôt, un des objectifs que je me suis fixé en tant qu'administrateur de Toronto, c'est de mettre tout en oeuvre pour réaliser le *Toronto Broadcast Centre*. C'est quelque chose qui me semble particulièrement important. C'est au coeur même de la radiodiffusion en langue anglaise au Canada.



## [Texte]

I guess there are a couple of other areas in which I feel I can make a contribution. Most of my professional career has been spent as a counsel appearing before regulatory tribunals in this country, looking at the activities of some of the country's largest publicly regulated organizations. I have appeared at the National Energy Board against TransCanada PipeLines. I have appeared at the Canadian Transport Commission against Air Canada. I have appeared at the Ontario Energy Board against Ontario Hydro. The role one plays in those proceedings is critically and carefully to examine the management of those organizations from an organizational and from an operational and a financial point of view to determine whether they are delivering the services they deliver to the public in the most effective and most efficient manner.

I have spent most of my professional life doing that kind of thing. I am not afraid to ask the embarrassing question or to persist until I get the answer. I think that kind of thing is one of the more important functions of a director of any organization. But I guess it is a particularly important function and role where you are involved as a director of an organization that spends public money.

So I hope I can make some contribution in that area. I guess both my academic background and some of my previous career experience have given me some understanding and appreciation of the government and public policy, and even politics. I hope that will make me an effective advocate within the system for the interests of the corporation, and perhaps an effective communicator with Parliament and with the public.

• 2005

**Ms McDonald:** Do you have any views on commercials on the CBC? Would you look forward to the day there would be no commercials or fewer commercials on the CBC?

**Mr. Armstrong:** I guess I would. Speaking in terms of radio, we have passed this point. In terms of television, I do not know whether, in the current fiscal and financial circumstances in which we find ourselves, it is practical to think we can move awfully quickly toward the objective.

**Ms McDonald:** Would you consider it an objective to move toward?

**Mr. Armstrong:** I would consider it an objective to move toward, yes.

**Ms McDonald:** And even getting part way there might be better than not moving at all.

**Mr. Armstrong:** Yes, I agree with this.

**The Chairman:** Thank you very much, Mr. Armstrong. I wonder if any of the remaining government members wish to ask questions. Mr. Caldwell, did you have some to pose?

**Mr. Caldwell:** No. I just would like to welcome Mr. Armstrong here. I think each of these gentlemen will bring their qualities to the board of directors of the CBC and I am satisfied.

**The Chairman:** Thank you very much. Mr. D'Errico, Mr. Armstrong and Mr. Power, we thank you very much for being with us tonight and for being forthright witnesses. This is a

## [Traduction]

Il y a un ou deux autres secteurs où je pense pouvoir faire une contribution personnelle. Dans le cadre de ma carrière professionnelle, j'ai souvent comparu devant des tribunaux de réglementation et j'ai eu l'occasion de considérer les activités des plus grands organismes publiquement réglementés de ce pays. J'ai comparu devant l'Office national de l'énergie contre TransCanada PipeLines. J'ai comparu devant la Commission canadienne des transports contre Air Canada. J'ai comparu devant la Commission d'énergie de l'Ontario contre l'Hydro-Ontario. Dans tous ces cas, j'ai eu le privilège d'étudier soigneusement et d'examiner l'administration de ces organismes, du point de vue des opérations et du point de vue financier, de déterminer s'ils offrent au public les services les plus efficaces et les plus rentables possible.

Ma vie professionnelle a été consacrée presque tout entière à ce type d'activité. Je n'ai pas peur de poser une question embarrassante ou d'insister pour obtenir une réponse. À mon sens, c'est une des fonctions les plus importantes d'un administrateur d'organisme, quel qu'il soit. Mais c'est particulièrement important lorsqu'on devient administrateur d'un organisme qui dépense l'argent du public.

J'espère donc pouvoir apporter une contribution dans ce domaine. Ma formation universitaire et mon expérience professionnelle me permettent de comprendre et d'apprécier la politique publique, la politique du gouvernement, la politique tout court, d'ailleurs. J'espère que cela me permettra de mieux défendre les intérêts de la société et, également, de communiquer efficacement avec le Parlement et avec le public.

**Mme McDonald:** Avez-vous une opinion sur la publicité à Radio-Canada? Est-ce que vous espérez qu'un jour il n'y aura plus de publicité ou moins de publicité à Radio-Canada?

**M. Armstrong:** Je pense que oui. Pour la radio, c'est un stade que nous avons dépassé. Quant à la télévision, je ne sais pas si dans les circonstances fiscales et financières actuelles, il est raisonnable d'envisager cet objectif pour un avenir immédiat.

**Mme McDonald:** Pensez-vous que ce soit un objectif vers lequel nous devons tendre?

**M. Armstrong:** Un objectif à atteindre, certainement.

**Mme McDonald:** Et il serait peut-être bon de faire une partie du chemin, à défaut du reste.

**M. Armstrong:** Oui, je suis d'accord.

**Le président:** Merci beaucoup, monsieur Armstrong. Je ne sais pas si d'autres députés de la majorité ont des questions à poser. Monsieur Caldwell, vous en aviez à poser?

**M. Caldwell:** Non. Je tiens seulement à souhaiter la bienvenue à M. Armstrong. Je suis convaincu que ces messieurs ont des qualités dont ils feront profiter le Conseil d'administration de Radio-Canada.

**Le président:** Merci beaucoup. Monsieur D'Errico, monsieur Armstrong, monsieur Power, nous vous remercions infiniment d'être venus ce soir et d'avoir témoigné avec beaucoup de



[Text]

new process, as you might appreciate, within our system. It is one I think all of us support and are trying to make work well.

We appreciate your participation and particularly again your perseverance, Mr. Armstrong, in the light of your transportation difficulties. I hope you get safely home tonight.

**Mr. Armstrong:** Thank you.

**Mrs. Finestone:** Could I ask the gentlemen a question, even though it is finished? I would just like to ask how they felt about coming for this interview?

**The Chairman:** A good question, yes.

**Mrs. Finestone:** I think it would give us some guidance for the next group that might be appointed. I want to know if you were uncomfortable, comfortable, were the questions pertinent? If you have some constructive criticism, I personally would enjoy them because I did not know how to ask the questions.

**Mr. Armstrong:** Speaking for myself, I was delighted to have a chance to come before you. I wish we could have talked about this longer.

**M. D'Errico:** D'abord je me demandais de quoi il s'agissait au juste, mais maintenant je suis heureux de vous avoir rencontrés.

**Le président:** Merci.

**Mr. Power:** I was proud and pleased, although I must say I was a little apprehensive about what sort of inquisition it might turn into. But the experience, on the whole, has been very good.

**Mrs. Finestone:** Good. The last question. Do you think that by the nature of the questions we all asked you, you became aware of our areas of concern? You are going to be sitting in a very key position to apply the concerns and policies we are addressing. Was it a learning experience for you from this point of view?

**Mr. Armstrong:** Again, speaking for myself, it certainly was, although I can assure you I read with diligence and with interest the questions that are asked in the House and the speeches that are made in the House with respect to the corporation. They are given to all of us on a regular basis, and so it helps us to be sensitive to your concerns as well.

**The Chairman:** Thank you. Let the record show there are two nodding heads in addition to that of Mr. Armstrong. Again, thank you very much gentlemen.

Now, we have one or two final pieces of business to deal with. I must ask whether the committee wishes to continue in camera, with interpretation and recording, for considering to reporting to the House on these nominations?

**Mr. Gormley:** I so move.

Motion agreed to

[Translation]

franchise. C'est un nouvel exercice auquel nous nous sommes livrés, et nous tenons tous à ce que ce nouveau système fonctionne de façon satisfaisante.

Nous apprécions votre participation, et surtout votre persévérance, monsieur Armstrong, étant donné les difficultés de transport que vous avez eues. J'espère que vous n'aurez pas de difficulté à rentrer chez vous ce soir.

**M. Armstrong:** Merci.

**Mme Finestone:** Vous me permettez de poser une dernière question, même si nous avons fini? J'aimerais demander à ces messieurs quels étaient leurs sentiments lorsqu'ils sont venus à cet interview?

**Le président:** Une excellente question, effectivement.

**Mme Finestone:** Cela pourrait nous donner des indications pour le prochain groupe que nous recevrons. J'aimerais savoir si vous aviez des réticences, si vous vous êtes sentis tout à fait à l'aise, si les questions vous ont semblé pertinentes? Avez-vous des critiques constructives à formuler? Personnellement, j'aimerais beaucoup savoir ce que vous en pensez, car je ne sais pas très bien quelles questions poser.

**M. Armstrong:** Pour ma part, j'ai été enchanté de cette occasion de vous rencontrer. J'aurais aimé discuter plus longtemps avec vous.

**Mr. D'Errico:** In the beginning, I did not know what to expect, but now, I am very glad to have met you.

**The Chairman:** Thank you.

**M. Power:** J'ai été fier et heureux de vous rencontrer, mais je reconnais avoir eu une certaine appréhension, je me demandais un peu quel genre d'inquisition j'allais trouver. Cela dit, dans l'ensemble, l'expérience a été positive.

**Mme Finestone:** Parfait. Une dernière question. Est-ce que les questions que nous vous avons tous posées vous ont mieux fait comprendre la nature de nos préoccupations? À vos nouveaux postes, vous serez appelés à appliquer les politiques auxquelles nous réfléchissons. De ce point de vue-là, avez-vous appris quelque chose?

**M. Armstrong:** Encore une fois, pour ma part, effectivement, j'ai beaucoup appris, mais j'ajoute que j'avais déjà lu avec beaucoup d'intérêt et d'attention les questions posées à la Chambre et les discours prononcés à la Chambre au sujet de la Société. Nous les recevons régulièrement, et cela nous permet de nous sensibiliser à vos préoccupations.

**Le président:** Merci. Pour le procès-verbal, je précise que deux autres témoins secouent la tête en signe d'approbation pour les propos de M. Armstrong. Encore une fois, merci beaucoup messieurs.

Nous avons encore une ou deux choses à régler; est-ce que les membres du Comité préfèrent continuer à huis clos, avec interprétation et enregistrement, pour discuter du rapport à la Chambre de ces nominations?

**M. Gormley:** Je le propose.

La motion est adoptée

[*Texte*]

**The Chairman:** May we have a motion that the clerk be authorized to keep a copy of the transcript for the use of the committee members only for a period of up to three months?

Motion agreed to

**The Chairman:** Now we will go into closed session.

[*Traduction*]

**Le président:** Nous avons besoin d'une motion qui autorise le greffier à garder un exemplaire de la transcription à l'intention des membres du Comité uniquement et pour une période pouvant aller jusqu'à trois mois?

La motion est adoptée

**Le président:** Nous allons maintenant siéger à huis clos.



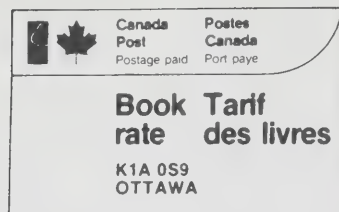












*If undelivered, return COVER ONLY to:  
Canadian Government Publishing Centre,  
Supply and Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9*

*En cas de non-livraison,  
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:  
Centre d'édition du gouvernement du Canada,  
Approvisionnement et Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9*

#### WITNESSES

*From Telegraph of Canada:*

Mr. Jean-Claude Delorme, president.

*From the Canadian Broadcasting Corporation:*

Mr. Brian G. Armstrong;

Mr. Tommy D'Errico;

Mr. Michael K. Power.

#### TÉMOINS

*De Télégraphe du Canada:*

M. Jean-Claude Delorme, président.

*De la Société Radio-Canada:*

M. Brian G. Armstrong;

M. Tommy D'Errico;

M. Michael K. Power.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 5

Tuesday, November 25, 1986  
Wednesday, November 26, 1986

Chairman: Jim Edwards

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 5

Le mardi 25 novembre 1986  
Le mercredi 26 novembre 1986

Président: Jim Edwards

*Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing  
Committee on*

## Communications and Culture

*Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent  
des*

## Communications et de la culture

RESPECTING:

Future Committee's Activities

Consideration of the 1985-86 Annual Report of the  
Canadian Broadcasting Corporation

CONCERNANT:

Activités futures du Comité

Étude du Rapport annuel 1985-1986 de la Société  
Radio-Canada

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



Second Session of the Thirty-third Parliament, 1986

Deuxième session de la trente-troisième législature, 1986

STANDING COMMITTEE ON COMMUNICATIONS  
AND CULTURE

*Chairman:* Jim Edwards

*Vice-Chairman:* Bob Pennock

MEMBERS

Jim Caldwell  
Edouard Desrosiers  
Sheila Finestone

(Quorum 4)

Martin Lavoie

*Clerk of the Committee*

COMITÉ PERMANENT DES COMMUNICATIONS ET  
DE LA CULTURE

*Président:* Jim Edwards

*Vice-président:* Bob Pennock

MEMBRES

John Gormley  
Lynn McDonald—(7)

(Quorum 4)

*Le greffier du Comité*

Martin Lavoie



**ORDER OF REFERENCE**

Pursuant to Standing Order 67(4) referred to the Standing Committee on Communications and Culture:

Wednesday, October 15, 1986

Report of the Canadian Broadcasting Corporation, together with the Auditor General's Report, for the fiscal year ended March 31, 1986, pursuant to section 47 of the Act, Chapter B-11, R.S.C., 1970.

**ORDRE DE RENVOI**

Conformément aux dispositions de l'article 67(4) du Règlement renvoyé au Comité permanent des communications et de la culture:

Le mercredi 15 octobre 1986

Rapport de la Société Radio-Canada ainsi que le rapport du Vérificateur général y afférent pour l'exercice financier terminé le 31 mars 1986, conformément à l'article 47 de la Loi, chapitre B-11, S.R.C., 1970.

## MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, NOVEMBER 25, 1986

(7)

[Text]

The Standing Committee on Communications and Culture met, *in-camera*, at 8:10 o'clock a.m., this day, the Chairman, Jim Edwards, presiding.

*Members of the Committee present:* Jim Caldwell, Edouard Desrosiers, Jim Edwards, Sheila Finestone, Lynn McDonald, Bob Pennock.

*In attendance: From the Library of Parliament, Research Branch:* Françoise Coulombe, Antony Jackson, James Robertson, Research Officers and Arthur B.C. Drache, Consultant.

It was agreed,—That, in relation with the Committee's review of Tax Policy and Funding of the Arts, the Committee will call the following witnesses:

—From the Department of Finance: Mr. David Dodge, Assistant Deputy Minister, Fiscal Policy and Economic Analysis

and

From Revenue Canada: Mr. Perry Anglin, Assistant Deputy Minister, Legislative and Intergovernmental Affairs Branch

—Officials of the Canada Council

—Officials of the Canadian Conference of the Arts

—Officials of the National Voluntary Organizations and of the Canadian Centre for Philanthropy

—The authors of the reports on Funding of the Arts and the Status of Artists.

It was agreed,—That, pursuant to Standing Order 97(1), the Committee retain the services of René Lemieux, an employee of the Department of Communications, as advisor to the Committee beginning December 15, 1986 up to March 31, 1987 and that the Department of Communications be reimbursed for the salary paid to René Lemieux—\$300.97 per day, inclusive of benefits—during that period for a total amount of \$23,175.44, inclusive of benefits.

At 11:30 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

WEDNESDAY, NOVEMBER 26, 1986

(8)

The Standing Committee on Communications and Culture met, at 3:30 o'clock p.m., this day, the Chairman, Jim Edwards, presiding.

*Members of the Committee present:* Jim Caldwell, Edouard Desrosiers, Jim Edwards, Sheila Finestone, Lynn McDonald, Bob Pennock.

*Acting Member present:* Jack Scowen for John Gormley.

## PROCÈS-VERBAUX

LE MARDI 25 NOVEMBRE 1986

(7)

[Traduction]

Le Comité permanent des communications et de la culture se réunit à huis clos, aujourd'hui à 8 h 10, sous la présidence de Jim Edwards, (*président*).

*Membres du Comité présents:* Jim Caldwell, Edouard Desrosiers, Jim Edwards, Sheila Finestone, Lynn McDonald, Bob Pennock.

*Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* Françoise Coulombe, Antony Jackson, James Robertson, attachés de recherche; Arthur B.C. Drache, expert-conseil.

Il est convenu,—Qu'en ce qui a trait à la politique fiscale et aux subventions accordées aux arts, le Comité convoque les témoins dont les noms suivent:

—Du ministère des Finances: M. David Dodge, sous-ministre adjoint, Politique fiscale et analyse économique

et

De Revenu Canada: M. Perrin Anglin, sous-ministre adjoint, Direction générale des affaires législatives intergouvernementales

—Les hauts fonctionnaires du Conseil du Canada

—Les hauts fonctionnaires de la Conférence canadienne des arts

—Les hauts fonctionnaires du groupe Organisations nationales volontaires et ceux du *Canadian Centre for Philanthropy*

—Les auteurs des rapports portant sur les subventions accordées aux arts et le statut des artistes.

Il est convenu,—Qu'en vertu de l'autorité que lui confère l'article 97(1) du Règlement, le Comité s'assure les services de René Lemieux, fonctionnaire du ministère des Communications, à titre de conseiller auprès du Comité, du 15 décembre 1986 au 31 mars 1987; et que le ministère des Communications soit remboursé du traitement versé à M. Lemieux durant cette période, à raison de 300.97\$ par jour, y compris les avantages sociaux, jusqu'à concurrence de 23,175.44\$, y compris les avantages sociaux.

À 11 h 30, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE MERCREDI 26 NOVEMBRE 1986

(8)

Le Comité permanent des communications et de la culture se réunit, aujourd'hui à 15 h 30, sous la présidence de Jim Edwards, (*président*).

*Membres du Comité présents:* Jim Caldwell, Edouard Desrosiers, Jim Edwards, Sheila Finestone, Lynn McDonald, Bob Pennock.

*Membre suppléant présent:* Jack Scowen remplace John Gormley.

*Other Member present:* George Baker.

*In attendance: From the Library of Parliament, Research Branch:* Françoise Coulombe, Antony Jackson, James Robertson, Research Officers, and Paul Audley, Consultant.

*Witnesses: From the Canadian Broadcasting Corporation:* Pierre Juneau, President; Steve Costman, Vice-President (Finance); William T. Armstrong, Executive Vice-President; Denis Harvey, Vice-President, English Television Network.

The Committee began consideration of its order of reference dated October 16, 1986, the Report of the Canadian Broadcasting Corporation, together with the Auditor General's Report, for the fiscal year ended March 31, 1986.

Pierre Juneau made a statement and, with the witnesses, answered questions.

At 5:35 o'clock p.m., the meeting was suspended.

At 5:45 o'clock p.m., the meeting resumed *in-camera*.

It was agreed,—That the meeting with the directors of the National Gallery of Canada, the National Museum of Man, the National Museum of Natural Sciences, the National Museum of Science and Technology, be held *in-camera*.

It was agreed,—That the meeting with three members of the task force charged with examining federal policy concerning the National Museums, be postponed to a future date.

It was agreed,—That Mr. Ronald Fournier be asked to attend the Committee meeting scheduled for Tuesday, December 2, 1986, at 6:00 o'clock p.m., dealing with the Report of the Canadian Broadcasting Corporation and the Auditor General's Report, for the fiscal year ended March 31, 1986.

At 5:55 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Martin Lavoie

*Clerk of the Committee*

*Autre député présent:* George Baker.

*Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* Françoise Coulombe, Antony Jackson, James Robertson, attachés de recherche; Paul Audley, expert-conseil.

*Témoins: De la Société Radio-Canada:* Pierre Juneau, président; Steve Costman, vice-président, Finances; William T. Armstrong, vice-président exécutif; Denis Harvey, vice-président, Réseau anglais de télévision.

Le Comité entreprend l'étude de son ordre de renvoi du 16 octobre 1986, portant sur le rapport de la Société Radio-Canada et le rapport du Vérificateur général, pour l'exercice financier clos le 31 mars 1986.

Pierre Juneau fait une déclaration, puis lui-même et les témoins répondent aux questions.

À 17 h 35, le Comité interrompt les travaux.

À 17 h 45, le Comité reprend les travaux et adopte le huis clos.

Il est convenu,—Que la réunion prévue avec les directeurs de la Galerie nationale du Canada, du Musée national de l'Homme, du Musée national des sciences naturelles et du Musée national des sciences et de la technologie ait lieu à huis clos.

Il est convenu,—Que la réunion prévue avec trois membres du groupe d'étude chargé d'examiner la politique fédérale en matière de musées nationaux soit reportée.

Il est convenu,—Que M. Ronald Fournier soit prié d'assister à la séance du Comité prévue pour le mardi 2 décembre 1986, à 18 heures, où il sera question du rapport de la Société Radio-Canada et du rapport du Vérificateur général du Canada pour l'exercice financier clos le 31 mars 1986.

À 17 h 55, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

Martin Lavoie



## EVIDENCE

*(Recorded by Electronic Apparatus)**[Texte]*

Wednesday, November 26, 1986

• 1532

**The Chairman:** Will the committee come to order, please.

I want to advise the members of the committee that following our session with the President of the Canadian Broadcasting Corporation and his officials we will be going into a five-minute closed session to discuss matters of committee agenda.

Nous souhaitons la bienvenue à M. Pierre Juneau et aux hauts fonctionnaires qui l'accompagnent. Nous vous invitons, monsieur Juneau, à faire une déclaration préliminaire qui sera suivie d'une période de questions. Vous êtes le bienvenu, monsieur Juneau.

**M. Pierre Juneau (président de la Société Radio-Canada):** Merci, monsieur le président.

Si vous me le permettez, je vais d'abord présenter les principaux fonctionnaires qui m'accompagnent. Ce sont M<sup>me</sup> Madeleine Champagne qui s'occupe de l'image de la femme à Radio-Canada; M. Peters, le vérificateur interne; M. Steve Costman, le vice-président en finances; M. Dennis Townsend que vous connaissez bien, qui s'occupe de nos relations avec le Parlement; M<sup>me</sup> Whittaker, la vice-présidente de la planification; et M. Armstrong, vice-président exécutif.

Monsieur le président, mesdames et messieurs et membres du Comité, vous m'avez invité à comparaître devant vous aujourd'hui pour discuter du rapport annuel de Radio-Canada pour 1985-1986. Comme vous le savez, cette année marque le cinquantième anniversaire de Radio-Canada, 50 ans de service aux Canadiens.

Les origines de Radio-Canada, comme on le sait, remontent à 1932, alors que le gouvernement du très honorable R.B. Bennett décidait qu'il fallait doter le Canada d'un organisme de radiodiffusion public. Au mois de mai de cette année-là, il présentait le projet de loi 94 à la Chambre.

Je l'ai signalé souvent, monsieur le président, et je le répète encore aujourd'hui, non pas par déférence pour le groupe politique auquel vous appartenez ou pour le flatter, mais parce que l'on ne peut trop souligner que la radiodiffusion publique, au cours des années, a bénéficié au Canada d'un appui qui transcende les partis et les considérations partisans—le résultat, sans doute, d'un large consensus parmi les Canadiens.

En fait, tous les ministres responsables de Radio-Canada ont partagé une même conviction fondamentale à l'égard du rôle essentiel que tient la radiodiffusion publique dans notre pays. Il y a quelques semaines, lors de la conférence du *Financial Post* sur la radiodiffusion, l'honorable Flora MacDonald l'exprimait ainsi:

## TÉMOIGNAGES

*(Enregistrement électronique)**[Traduction]*

Le mercredi 26 novembre 1986

**Le président:** La séance est ouverte.

Je voudrais aviser les membres du Comité qu'après notre discussion avec le président de Radio-Canada et ses fonctionnaires, nous allons nous réunir à huis clos pendant cinq minutes pour discuter du programme du Comité.

We would now like to welcome Mr. Pierre Juneau and the officials who are with him today. Mr. Juneau, we invite you to make an opening statement, to be followed by a question period. Welcome, Mr. Juneau.

**Mr. Pierre Juneau (President of the Canadian Broadcasting Corporation):** Thank you, Mr. Chairman.

With your permission, I would first like to introduce the senior officials accompanying me today. They are Mrs. Madeleine Champagne, who is responsible for the portrayal of women on the CBC; Mr. Peters, our internal auditor; Mr. Steve Costman, the vice-president of finance; Mr. Dennis Townsend, whom you know well, and who is responsible for our relations with Parliament; Mrs. Whittaker, the vice-president of planning; and Mr. Armstrong, executive vice-president.

Mr. Chairman, ladies and gentlemen and members of the committee, you have invited me to appear before you today to discuss the CBC's annual report for 1985-86. As you know, the corporation this year completed 50 years of service to Canadians.

As you are probably aware, however, its beginnings go back to 1932, when the government of the Right Honourable R.B. Bennett decided that Canada should have its own public broadcasting agency. He introduced Bill 94 in the House of Commons in May of that year.

Mr. Chairman, I have often pointed out, and I wish to point out again today—not to flatter the political group to which you belong, but to underline a point worth making—that, over the years, public broadcasting in Canada has enjoyed support that goes beyond party politics and partisan concerns. This is no doubt explained by the broad base of support among the Canadian people.

Indeed, all ministers responsible for the CBC have shared a fundamental conviction regarding the essential role of public broadcasting in our country. Most recently, at the Financial Post Conference on Broadcasting, the Hon. Flora MacDonald expressed it in the following terms:

## [Texte]

• 1535

Pendant des années, le secteur de la radiodiffusion publique, et particulièrement la Société Radio-Canada, a été notre instrument privilégié pour réaliser de nombreux objectifs culturels et sociaux que nous avons fixés au système de la radiodiffusion canadienne. Ce secteur demeurera tout aussi important, sinon davantage, dans les années à venir.

Il faut aussi faire remarquer que cet appui non partisan à l'égard de Radio-Canada s'est maintenu au fil des ans. En effet, le Comité parlementaire qui présidait à la rédaction de la Loi sur la radiodiffusion en 1968, sous la présidence de M. Pelletier, présentait un rapport unanime. Et c'est à la quasi unanimité—il y eut une voix dissidente, une voix du parti au pouvoir d'ailleurs—que la Chambre des communes l'adoptait.

D'autre part, s'adressant au Sénat à l'occasion du cinquantième anniversaire de Radio-Canada récemment, le sénateur Lowell Murray disait:

The CBC is a great national institution that has played an extremely important role in our country and in the unity of our country, and I am convinced it still has a very important role to play.

Other institutions and individuals have made some very moving remarks on this anniversary.

A *Globe & Mail* editorial said of the CBC, and I quote:

Its influence has been so strong and so pervasive since its inauguration that we owe much of our sense of ourselves as Canadians to its combined existence.

The *Vancouver Sun* described the CBC as a great national institution. It is one of the few truly human links joining all corners of the country.

In an editorial in *La Presse* entitled "Hommage à Radio-Canada", *La Presse* said:

Throughout its history, the CBC has, in countless ways, enchanted the eyes and ears of all Canadians.

The *Halifax Chronicle Herald* called the CBC, and I quote:

A touchstone of most Canadians' daily lives . . .

In a gracious tribute from a competitor, Peter Trueman of Global News, told his viewers:

One way or another, right across this country, the CBC is part of our lives, and I am sure that the word "Canadian" would not mean the same thing at all without it.

Commenting on the CBC's performance as host broadcaster at Expo '86, the Commissioner General Patrick Reid, wrote:

You and your team of professionals have done a splendid job assisting broadcasters, both in Canada and abroad, to promote the Exposition.

## [Traduction]

Over the years, the public broadcasting sector, and specifically the CBC, has been the key to attaining many of the cultural and social goals we have set for the broadcasting system in Canada. It will be just as important, if not more so, in the years to come.

It should also be pointed out that this non-partisan support for the CBC has been maintained throughout the years. For instance, the Parliamentary Committee that oversaw the drafting of the Broadcasting Act of 1968 rendered a unanimous report. And, with the exception of one vote, the bill was passed unanimously in the House of Commons.

Speaking in the Senate about the CBC on its 50th anniversary, Senator Lowell Murray said:

«... Radio-Canada demeure une grande institution nationale qui a eu beaucoup d'importance pour le Canada et pour l'unité de notre pays. Je suis convaincu qu'elle a encore un très grand rôle à jouer.»

La Société a aussi reçu des témoignages des plus émouvants de la part d'autres institutions et personnalités à l'occasion de son cinquantenaire.

Un éditorial du *Globe and Mail* faisait ressortir que:

«Radio-Canada exerce, depuis son inauguration, une influence puissante et prédominante et c'est à sa présence que nous devons en grande partie notre sens d'identité comme Canadiens.»

Le *Vancouver Sun* décrivait la Société comme une grande institution nationale—l'un des rares chaînons vraiment humains qui unissent tous les coins du pays.

Dans un éditorial intitulé «Hommage à Radio-Canada», *La Presse* reconnaissait que:

Tout au long de son histoire, Radio-Canada a, de bien des façons, mille fois satisfait et charmé l'oreille et l'oeil de tous les Canadiens.

Le *Chronicle-Herald* d'Halifax a dit de la Société qu'elle était:

un élément essentiel de la vie quotidienne de la plupart des Canadiens . . .

Dans un élan généreux, Peter Trueman, chef d'antenne de la chaîne concurrente *Global*, déclarait en ondes:

«D'une façon ou d'une autre, Radio-Canada fait partie de notre vie, d'un bout à l'autre du pays, et je suis convaincu que le mot Canadien n'aurait pas la même signification sans la Société.»

Commentant le rôle de Radio-Canada à titre de Coordonnateur de la radiotélévision lors d'Expo 86, le Commissaire général, Patrick Reid, écrivait:

«Vous et votre équipe d'experts avez magistralement aidé les diffuseurs canadiens et étrangers à promouvoir l'Exposition.»



## [Text]

His colleague from the Ontario Pavilion said:

You should all climb . . .

These are his words. You may find this a bit exaggerated, but it was nice to read.

You should all climb to the top of our world's tallest freestanding flagpole, so the world can see, and take a deep bow.

These are only a few of the hundreds of accolades received during the past few weeks from politicians, ministers, government representatives, church leaders and individual citizens.

As for the year just passed, to give it its due, the words of a former president of the Pulp and Paper Association of Canada, Mr. Robert Fowler, should be recalled. He said, and we all know that quote:

The only thing that really matters in broadcasting is program content, all the rest is housekeeping.

The CBC, its board of directors, its producers, its technicians, its clerks, all its employees—and I want to salute them today particularly because, as you know, we are in the midst of very intense negotiations with our unions—can point without hesitation, before you and the Canadian public, to the pride they take in their achievements of the past year, and I refer to both management and the quality of programming.

Yes, I did say management, and I will, as you expect, deal with various aspects of this topic. For instance, the achievement I am going to mention could not have taken place without good management. The remarkable quality of programming is a tribute to good management.

Programming, I am sure, is of interest to you, since that is the CBC's *raison d'être*. It is through its programs that the CBC gives Canadians what *The Globe & Mail* called "a sense of ourselves". That is what CBC Radio does, through services that are as distinctly Canadian as we can make them. It represents a level of excellent matched by few other broadcasters in the world.

The popularity of our radio networks is growing. The audience for the French network in 1985 was 20% greater than the previous year. The English network increased its share in the same period by 12%.

A sense of ourselves is an even more important objective for the CBC's television networks. Both the French and English services have concentrated on raising Canadian content levels, not only in prime time but in periods, for example, when children's programming is broadcast. The results tell the tale. In the September to March period of 1985-86, Canadian content on the English network in prime time reached a record 77%. On the French network it was 79%.

How could that have happened without good management in a period of budget shortfalls and staff reductions?

## [Translation]

Son collègue du Pavillon de l'Ontario ajoutait:

«Vous devriez tous grimper . . .»

Ce sont ses mots, vous les trouverez peut-être exagérés, mais c'était bon à entendre

« . . . au sommet de notre plus haut mât du monde, pour que la terre entière puisse vous voir et vous saluer bien bas. »

Ce ne sont là que quelques exemples des centaines de témoignages reçus ces dernières semaines de la part d'hommes et de femmes politiques, de ministres, de représentants du gouvernement et du clergé, ainsi que de simples citoyens et citoyennes.

Quant à l'année qui vient de se terminer, il faut, pour bien l'apprécier, se rappeler les paroles de l'ancien président de l'Association canadienne des producteurs de pâtes et papier, M. Robert Fowler, qui disait, nous connaissons tous la citation:

«En matière de radiodiffusion, c'est avant tout la programmation qui compte, tout le reste est secondaire.»

Radio-Canada, son Conseil d'administration, ses réalisateurs, techniciens, commis—bref, tous les employés que je salue tout particulièrement aujourd'hui car nous sommes en pleine négociation avec nos syndicats—peuvent sans hésitation proclamer, devant vous et devant le public canadien, qu'ils sont fiers de leurs accomplissements de l'an dernier. Et je parle ici autant de la gestion que de la qualité des émissions.

Oui, j'ai bien dit, «gestion», et j'en traiterai de diverses façons. Par exemple, les réalisations dont j'ai l'intention de parler n'auraient pu avoir lieu *sans bonne gestion*. Et la *qualité de notre programmation* témoigne d'une saine administration.

Cette programmation, bien sûr, vous intéresse, puisqu'elle est la raison d'être de Radio-Canada. C'est par ses émissions que la Société donne aux Canadiens ce que le *Globe and Mail* appelle «un sentiment d'identité». C'est ce que la radio de Radio-Canada accomplit par le biais de services qui sont aussi distinctivement canadiens que possible; elle a d'ailleurs atteint un niveau d'excellence dont bien peu de diffuseurs dans le monde peuvent se vanter.

La *popularité* de nos réseau radiophoniques a augmenté. En 1985, les *cotes d'écoute* des réseaux français dépassaient de 20 p. 100 celles de l'année précédente. Aux réseaux anglais, l'augmentation était de 12 p. 100.

Quant à la télévision, nos services français et anglais ont tous deux axé leurs efforts sur *l'augmentation du contenu canadien*, non seulement aux heures de grande écoute, mais aussi pendant les périodes de diffusion d'émissions jeunesse. Les résultats en font foi. De septembre 1985 à mars 1986, la teneur canadienne aux heures de grande écoute a atteint les chiffres record de 79 p. 100 au réseau français et 77 p. 100 au réseau anglais.

Comment une gestion déficiente aurait-elle pu produire pareils résultats, particulièrement en période de carences budgétaires et de compressions d'effectif?



## [Texte]

The English network now carries substantially less U.S. programs in prime time than does the BBC; the French network, less than the public networks in France. What is more, the audience liked what it saw. Despite the challenge of replacing highly popular American series and competing with new stations and cable services, the television networks maintained or increased their share of viewing. There were some spectacular successes in the area we need the most, in popular drama.

On the French network, *Le Temps d'une Paix*, which is a CBC in-house production, had an average audience of almost 2.4 million, nearly three-quarters of all francophones watching television. *La Presse* last week carried a front page feature on this program and called it *un véritable succès* or loosely translated, an incredible phenomenon. It was *véritable phénomène* I think they said, "an incredible phenomenon."

On the English network, the biggest of many winners was *Anne of Green Gables*. The nearly 5.4 million viewers made it the most popular Canadian drama program ever produced.

News and current affairs programs have always been important to CBC audiences. Every week *The National* and *Le Téléjournal* reach more than 6 million Canadians; *The Journal* and *Le Point* about the same. Serious business programs, such as *Venture* and *Le Sens des Affaires*, attract 800,000 and 500,000 viewers respectively. *Man Alive* is watched by more than a million.

Coming back to the management aspect, these successes also represent greater productivity and efficiency because CBC staff succeeded in doing more with less. Cost per broadcast hour, measured in constant dollars, declined in 1985-86 by comparison with the previous year. Advertising revenue increased at a rate substantially higher than that for private television. We even managed to add a few transmitters, even though our capital budget in constant dollars is half what it was a decade ago.

The CBC has worked closely with private producers since the creation of Telefilm Canada in 1983, investing \$67 million in private sector productions. I must point out here that no additional funds were granted to the CBC for this purpose. This means that the corporation has had to increase its commercial revenue and reduce expenditures in other areas so that it could make these investments.

Greater Canadian content, improved programming on radio and television in English and French, investment in private production, more transmitters, larger audiences, all this took place without any additional funding but rather with diminished resources, if we take into account not only actual reductions in operating appropriations but the very real impact of inflation on CBC's operations.

## [Traduction]

Aussi étonnant que cela puisse paraître, le réseau français présente actuellement moins d'émissions américaines aux heures de pointe que la télévision publique en France; et le réseau anglais beaucoup moins que la BBC. Qui plus est, les auditoires sont satisfaits. Malgré le défi que représente le remplacement de séries américaines populaires et la concurrence des nouvelles stations et des nouveaux services de câblodistribution, les réseaux de télévision de Radio-Canada ont maintenu ou même augmenté leurs parts d'auditoire. Nous avons connu un certain nombre de «succès spectaculaires,» justement dans le secteur où nous en avons le plus besoin: les dramatiques populaires.

Au réseau français, *Le Temps d'une Paix* a attiré en moyenne près de 2,4 millions de téléspectateurs, soit presque les trois quarts de tous les francophones à l'écoute. La semaine dernière, cette émission faisait d'ailleurs la une de la *Presse* qui la qualifiait de véritable «phénomène».

Du côté anglais, la grande gagnante des nombreuses émissions vedettes a été *Anne of Green Gables* qui, avec ses 5,4 millions de téléspectateurs, constitue l'émission dramatique la plus populaire jamais réalisée au Canada anglais.

Les émissions d'information ont toujours été importantes à Radio-Canada. Plus de 6 millions de spectateurs regardent *Le Téléjournal* et *The National* chaque semaine. Il en est à peu près de même pour *Le Point* et *The Journal*. Des émissions sérieuses comme *Le Sens des Affaires* et *Venture* attirent respectivement 500,000 et 800,000 téléspectateurs. Plus d'un million de personnes regardent *Man Alive*.

Pour en revenir à la gestion, la réussite de nos émissions témoigne carrément d'une «productivité et d'une efficacité accrues», puisque le personnel de Radio-Canada a réussi à accomplir davantage avec moins de ressources. Les «coûts horaires de diffusion», mesurés en dollars constants, ont baissé en 1985-1986, par comparaison avec l'année précédente. Les «recettes publicitaires» ont augmenté à un rythme considérablement plus rapide que celui de la télévision privée. Nous avons même réussi à ajouter quelques émetteurs, bien que notre budget d'équipement en dollars constants ait diminué de moitié depuis dix ans.

Radio-Canada collabore étroitement avec les «producteurs indépendants». Depuis la création de Téléfilm Canada, en 1983, on a investi «67 millions de dollars dans des productions du secteur privé». Je dois rappeler qu'aucune somme supplémentaire n'a été accordée à Radio-Canada à cette fin. La Société a donc dû augmenter ses recettes publicitaires et comprimer ses dépenses dans d'autres domaines pour réussir ces investissements.

L'augmentation du contenu canadien, l'amélioration de la programmation française et anglaise à la radio et à la télévision, les investissements dans la production privée, l'installation de nouveaux émetteurs, l'accroissement des auditoires—tout cela a été accompli non seulement sans crédits additionnels mais, en fait, avec des budgets réduits, si l'on tient compte de la diminution réelle des crédits d'exploitation et de l'incidence de l'inflation.

## [Text]

Mr. Chairman, intellectual honesty and the most basic sense of fair play require that the CBC and its employees be given proper credit for the job they do. Two years ago there was an article in *TV Guide* entitled "Stop Knocking the CBC." Even now, on the 50th anniversary of the corporation, there are some people who pursue the harassment. Why?

Since the beginning of 1985 the CBC has reduced its establishment by 1,400. To do this it has had to abolish positions, encourage early retirements, and, unfortunately, lay off about 420 people. I doubt that any area of the federal government has had to undergo such drastic staff cuts. For example, if a proportionate number of lay-offs had taken place in the federal government as a whole, nearly 8,000 people would have been laid off.

I said I would come back to the questions concerning administration. Again, I say, why do some people—fortunately not that many—keep on undermining and knocking the CBC?

First of all, few public agencies receive as much support from the Canadian public. The audience figures prove it. The letters of support we receive prove it. The surveys prove it.

• 1545

In a national survey representative of the Canadian population, conducted in the spring of 1984, respondents were asked "how important they feel it is for Canada to have a service such as the CBC". The response was an overwhelmingly positive one. Ninety-four percent of francophones and 89% of anglophones felt it was very important or fairly important to have a service such as the CBC in Canada. In a 1985 survey by the CROP organization, 85% of French-speaking Canadians and 74% of English-speaking Canadians said the CBC was important or very important for Canadian identity.

Mr. Chairman, I have checked the annual reports of the Auditor General for the past 15 years. Not one of them suggests any misuse of public money where the CBC is concerned; neither does the Auditor General's report for 1985-86. For the past 15 years, the Auditor General has approved, with hardly any negative comment, the CBC's financial statements.

The Caplan-Sauvageau report clearly refutes the claim according to which our productions cost more than those of private producers. In fact, the opposite is true. The report also says on page 319 that "little fat remains to be cut".

The Nielsen report, to which I referred earlier before this committee, said:

The study team has reviewed the actions taken by CBC's management to cover these various shortfalls and thinks the general direction taken is appropriate. The funds seem to

## [Translation]

Monsieur le président, l'honnêteté intellectuelle et le *fair-play* le plus élémentaire exigeraient que l'on donne à Radio-Canada et à ses employés tout le crédit qu'ils méritent pour leur travail. Il y a deux ans, *TV Guide* a publié un article intitulé *Stop Knocking The CBC* (Arrêtons de taper sur Radio-Canada). Au moment où Radio-Canada célèbre son 50<sup>e</sup> anniversaire, certains poursuivent leur campagne de dénigrement. Pourquoi?

Depuis le début de 1985, Radio-Canada a retranché 1,400 postes de son effectif global. Pour y parvenir, il a fallu abolir des postes, inciter des gens à prendre une retraite anticipée et, malheureusement, licencier environ 420 employés. Je doute qu'aucun secteur de l'administration fédérale ait eu à subir des compressions d'effectifs aussi draconiennes. En fait, si l'on avait procédé proportionnellement au même nombre de mises à pied dans l'ensemble de la fonction publique fédérale, près de 8,000 personnes auraient été touchées.

Parlons maintenant de la gestion de Radio-Canada. Je le répète, pourquoi certaines personnes—pas beaucoup fort heureusement—semblent-elles se complaire à dénigrer Radio-Canada?

Tout d'abord, peu d'organismes publics reçoivent autant d'appui de la population. Les cotes d'écoute le prouvent. Les lettres que nous recevons l'attestent, les sondages le démontrent.

Dans un sondage national effectué au printemps 1984, on demandait aux répondants à quel point ils considéraient Radio-Canada comme important pour le pays. Les résultats furent très fortement positifs. Quarante-vingt-quatorze pour cent des francophones et 89 p. 100 des anglophones affirmaient qu'un service comme celui de Radio-Canada était «très important». Dans un sondage CROP effectué en 1985, 85 p. 100 de Canadiens francophones et 74 p. 100 d'anglophones ont indiqué que Radio-Canada jouait un rôle important ou très important pour l'identité nationale.

Monsieur le président, j'ai revu les rapports annuels du vérificateur général depuis 15 ans. Aucun d'entre eux ne laisse entendre que Radio-Canada ait mal utilisé les deniers publics au cours de ces 15 années. Le rapport pour 1985-1986 non plus. Au cours de ces 15 même années, le vérificateur général a toujours approuvé les états financiers de Radio-Canada pratiquement sans commentaires négatifs.

Le rapport Caplan-Sauvageau, quant à lui, rejette clairement le mythe selon lequel nos productions seraient plus coûteuses que celles du secteur privé. En fait, c'est le contraire qui est vrai. Le rapport ajoute, p. 319, que ce n'est plus dans le gras mais dans le vif qu'il faudra trancher.

Le rapport Nielsen, que j'ai déjà cité lors d'une comparution antérieure devant ce comité, constate que:

Le groupe d'étude a passé en revue les mesures adoptées par Radio-Canada pour remédier à cette situation. À son avis, ces mesures vont en général dans le bon sens. Radio-Canada, dit-on, semble avoir fait les coupures en réduisant



## [Texte]

have been found by cutting or consolidating management and by efficiencies in the programming area.

This report also stated that:

the complexity of the operation and the uncertainties of the future role of the CBC lead the study team to conclude, however, that the Government may be well advised to refrain from levying any more cuts against the operational budget of the CBC until it has had an opportunity to review and, perhaps, revise the CBC's mandate.

I turn now specifically to the question of the national financial system. There has been a good deal of loose talk and sloppy reporting and exaggeration in connection with this new system. Fortunately, most of the media did not fall for it. At no time did the CBC lose \$57 million or \$25 million or \$5 million. The CBC has not lost resources at all.

Wherein lies the problem, then, and how serious is that problem? I state firmly, Mr. Chairman, that we acknowledge the existence of a serious computerized bookkeeping problem. There is no question about that. But I would like to point out that nowhere in his comments on our annual report or in his own report to Parliament does the Auditor General refer to the CBC losing \$57 million. If it had been—and here in the language of the Auditor—a matter of special interest, as he says, I am sure the Auditor would have felt obliged to report it in our annual report or to Parliament. In fact, we can argue that during 1985-86 the CBC has made more efficient use of its resources by reducing staff and operating costs while maintaining or improving services, audiences, and revenues.

In 1985-86 the CBC cut its expenses, as noted on page 32 of our annual report, by almost \$50 million. The establishment decreased by 1,050 positions plus another 350, as I have already mentioned. Revenues, on the other hand, increased by \$13 million over the previous year.

• 1550

When I came to the CBC in 1982 the board of directors and I felt that corporate financial management and control systems needed to be improved. In his comprehensive audit of 1984 the Auditor General reinforced this view. The objective of the national financial system was to improve the accounting systems of the CBC so that managers could manage even better, so that financial systems in various parts of the country would be compatible—which they were not, by a long stretch—and so that senior management could itself be in a position to account fully to the board of directors, to government, to Parliament, and to the taxpayers. It was established from the beginning that this would be a complex undertaking, to be implemented over a number of years.

## [Traduction]

les frais administratifs généraux, en regroupant des services de gestion et par une gestion plus efficace de la programmation.

Le rapport souligne également que:

La complexité du service fourni et les incertitudes qui planent au sujet du rôle futur de Radio-Canada amènent toutefois le groupe d'étude à conclure que le gouvernement serait bien avisé de s'abstenir de toute nouvelle réduction du budget de Radio-Canada tant qu'il n'il n'aura pas eu l'occasion d'examiner et, le cas échéant, de modifier le mandat de la Société.

J'en viens maintenant au cas précis du système financier national. On a souvent dit et écrit n'importe quoi à ce sujet, en exagérant les choses. Fort heureusement, la plupart des médias ne s'y sont pas laissés prendre. À aucun moment Radio-Canada n'a perdu 57 millions de dollars—ni 25 millions, ni même 5 millions. Radio-Canada n'a pas perdu un seul sous.

Mais où réside donc le problème? Et quelle en est la gravité? Je reconnais sans hésitation l'existence d'un grave problème de comptabilité informatique. Mais je tiens à souligner que nulle part dans ses commentaires sur notre rapport annuel, ni dans son propre rapport au Parlement, le vérificateur général ne soulève la question des 57 millions de dollars. Si, dans les mots même du vérificateur général il s'était agi d'une «question d'un intérêt particulier», je suis persuadé qu'il se serait fait un devoir de le signaler dans notre rapport annuel ou dans son propre rapport au Parlement. En fait, on peut dire qu'au cours de l'exercice 1985-1986, la Société a utilisé ses fonds d'une manière plus efficace, en comprimant son personnel et ses frais d'exploitation, tout en maintenant ou même en améliorant ses services, ses cotes d'écoute et ses recettes.

Comme nous l'indiquons à la page 32 de notre rapport annuel, Radio-Canada a réduit ses dépenses de près de 50 millions de dollars en 1985-1986. Les effectifs ont baissé de 1,050 postes, puis de 350 autres cette année, pour un total de 1,400 postes comme je le mentionnais auparavant. Les recettes, par contre, ont augmenté de 13 millions de dollars par rapport à l'année précédente.

Quand je suis arrivé à Radio-Canada en 1982, le conseil d'administration et moi-même avons estimé qu'il fallait améliorer les systèmes de gestion et de contrôle financiers de la Société. Dans son rapport de vérification intégrée de 1984, le vérificateur général a corroboré ce point de vue. L'objectif du système financier national était d'améliorer l'imputabilité des divers secteurs de Radio-Canada afin que les gestionnaires puissent s'acquitter encore mieux de leurs fonctions, que les systèmes financiers des diverses régions du pays soient compatibles, ce qui était loin d'être le cas, et que la haute direction elle-même soit davantage en mesure de rendre compte au conseil d'administration, au gouvernement, au Parlement et aux contribuables. Il avait été reconnu dès le début que ce serait là une tâche complexe qui exigerait plusieurs années.



## [Text]

The problems which led to the Auditor General's qualification of our 1985-86 accounts arose for the following reasons. The system was introduced too quickly and without adequate testing of computer programs. Implementation of this system was compromised by the retirement and lay-off of key personnel because of budget reductions. Finally, the change from the old system of multiple general ledgers, about five, one in each part of the country, incompatible, to the new system of a single national general ledger was not effected as smoothly as possible. As the Auditor General has pointed out, the result was that:

... an unexpectedly large volume of accounting entries was recorded in special accounts that required detailed analysis and correction before proper accounting could be achieved.

These accounts are called "holding accounts"; and they bring me to the question of the \$57 million the CBC is alleged to have lost. This, again, I say, is strictly a bookkeeping problem; an important one, but a bookkeeping problem. The sum of money in question represents properly authorized expenditures for things such as payroll or goods and services. The Auditor General has stated in his audit that this "did not reveal any misappropriations of the Corporation's resources". He also notes about the sub-systems which support the national financial system, matters such as corporate and performers payroll, sales receivables and receipts, supplies inventory, film and script rights and fixed assets, his audit had not revealed any matters of significance regarding the sub-systems themselves.

The problem has to do not with the spending of funds but with the way the expenditures were recorded in the national finance system. To put it in the simplest terms, the national computer system made things too complicated, so that in some cases it was temporarily impossible to identify which budget in the central system an expense should be charged to. The wrong budget number was entered and the computer rejected the expense. In other cases the complexity of the process was such that the audit trail of certain transactions was lost.

Should you desire it, Mr. Chairman, our finance and auditing staff can provide you with a full technical explanation of how these difficulties came about.

The focus of the board of directors and of senior management now is to ensure that last year's problems do not recur. To this end, in the name of the board, I announced on August 28 the appointment of a task force of some of the most eminent accountants in the country, chaired by Mr. H. Marcel Caron, a past President of the Canadian Institute of Chartered Accountants and past Executive Partner of Clarkson Gordon Chartered Accountants. Mr. Caron is with us today.

Mr. Caron has been assisted by four other prominent accountants. The other members of the group are Mr. Gaston, also with us today; Denis Desautels; Caron Bélanger, of Clarkson Gordon, Partner in charge of the Quebec office; Mr.

## [Translation]

Les problèmes que le vérificateur général a relevés dans nos comptes de 1985-1986 découlaient des causes suivantes. Le système est entré en service trop rapidement et sans essais préliminaires adéquats des programmes informatiques. La mise en oeuvre du système a été compromise par le départ de certains employés clés qui, en raison des compressions budgétaires, ont été mis à la retraite ou licenciés. Enfin, le passage de l'ancien système, qui comportait de multiples grands livres, au nouveau système comportant un seul et unique grand livre national ne s'est pas effectué aussi facilement qu'on l'espérait. Comme le faisait remarquer le vérificateur général, cette transition explique que:

... un volume d'inscriptions beaucoup plus important que prévu a été porté dans des comptes spéciaux qui nécessitent des analyses et des corrections détaillées avant de pouvoir terminer la comptabilité.

Ces comptes, appelés «comptes d'attente», me ramènent à la question des 57 millions de dollars que Radio-Canada aurait prétendument «égarés». Il s'agit là strictement d'un problème de comptabilité. La somme en question représente des dépenses dûment autorisées pour des secteurs comme la paie ou les biens et services. Le vérificateur général a déclaré que sa vérification «n'a révélé aucune mauvaise utilisation des fonds de la Société...». Il souligne aussi qu'en ce qui concerne les sous-systèmes du grand système financier national—des questions comme les salaires du personnel et les cachets des artistes, les comptes clients et les reçus, l'inventaire des fournitures, les droits sur les films et les scénarios, ainsi que les biens immobilisés—sa vérification n'a rien révélé de significatif.

La difficulté ne réside pas dans la manière dont l'argent a été dépensé, mais bien dans la façon dont les dépenses ont été consignées dans le système financier national. Bref, disons que le système informatique national a compliqué les choses au point que, dans certains cas, nos experts financiers se sont temporairement trouvés dans l'impossibilité de déterminer à quel budget du système central il fallait imputer certaines charges; l'introduction du mauvais numéro de budget a fait que l'ordinateur a rejeté les frais. Dans d'autres cas, la complexité du processus était telle que l'on a perdu la piste de vérification de certaines transactions.

Si vous le désirez, notre personnel des finances et de la vérification peut vous fournir toutes les explications techniques sur les causes de ces accrocs.

La priorité du conseil d'administration et de la haute direction consiste maintenant à empêcher que ne se répètent les problèmes de l'année dernière. C'est pourquoi, le 28 août dernier, j'annonçais au nom du conseil d'administration la nomination d'un groupe d'étude composé d'éminents comptables du pays et présidé par M. H. Marcel Caron, ancien président de l'Institut canadien des comptables agréés et ex-associé exécutif de Clarkson Gordon, comptables agréés. M. Caron est parmi nous aujourd'hui.

M. Caron a été secondé dans sa tâche par quatre autres comptables de renom. Ce sont M. Denis Desautels, Caron Bélanger/Clarkson Gordon; associé et directeur du Bureau de Montréal; M. S.J. Gaston, associé, *Price Waterhouse*; et

## [Texte]

S.J. Gaston, Partner, Price Waterhouse, and Chairman of the World Firm Audit Methods Group; Mr. Raymond H. Healey, National Director of Computer Audit, and Partner, Thorne Ernst and Whinney, since 1973; and Mr. Robert M. Rennie, Chairman of the Board of Touche Ross International, and Partner since 1957.

• 1555

The group began its work immediately following my announcement in August, and it presented its report and conclusions to the audit committee and, yesterday, to the full board of directors of the CBC in Halifax.

The terms of reference of the task force were as follows: first, review the audit opinion and other observations on the CBC's 1985-86 financial statements submitted by the Auditor General, and advise on appropriate action; second, review the national finance system as it exists now, and propose any remedial action that may be necessary, and recommend courses of action for the full implementation of a satisfactory system as quickly as possible.

The task force believes the establishment of an effective national finance system can be achieved if its action plan is properly co-ordinated and implemented with the appropriate resources. The action plan recommended by the task force is divided into three parts. Phase 1 is immediate; phase 2 covers from now until mid-1987; phase 3 could extend until 1989. I indicate, Mr. Chairman, that the normal progress of the implementation of the NFS would have taken a large number of years, as I said earlier, in any case.

The objective of phase 1 is to stabilize the existing system. Specific recommendations are:

1. Produce an adjusted balance sheet as at April 1, 1986, and ensure the balances therein are properly supported and documented.
2. Ensure that the suspense and clearing accounts are reduced to and maintained at acceptable levels, and that they are amenable to audit.
3. Take all reasonable steps to bring the bank reconciliations under control and amenable to audit within an acceptable time frame.
4. Stabilize the existing system and ensure that it is operating effectively.
5. Co-ordinate audit plans and requirements with the Auditor General concerning his work on the opening balance sheet as at April 1, 1986, the adequacy of the books of accounts, the adequacy of internal controls, and the fiscal 1987 financial audit.

In this respect, the task force reported that the efforts being made by the CBC to stabilize the NFS, to bring under control the suspense and clearing account situation, and to clear the backlog of bank reconciliations will contribute to meeting the audit and reporting objectives of the corporation. The report states that the goal to have auditable records for the year ending March 31, 1987, now appears achievable. A proper

## [Traduction]

président du groupe des méthodes de vérification du cabinet mondial; M. Raymond H. Healey, associé, Thorne Ernst et Whinney depuis 1973; et M. Robert M. Rennie, président du conseil d'administration de Touche Ross international, et associé depuis 1957. Trois d'entre eux sont parmi nous aujourd'hui.

Le Groupe a commencé ses travaux immédiatement après mon annonce, au mois d'août. Il a remis son rapport et ses conclusions au Comité de vérification et, hier, il l'a présenté à tout le conseil d'administration de Radio-Canada.

Le mandat du groupe d'étude était le suivant: 1) étudier l'opinion et les autres observations que le vérificateur général a exprimées à l'égard de la vérification des états financiers de la société de 1985-1986 et recommander les mesures à prendre. 2) étudier le système financier national tel qu'il existe actuellement, proposer les moyens susceptibles de corriger la situation et recommander une marche à suivre pour qu'un système satisfaisant soit pleinement mis en oeuvre, le plus vite possible.

Le groupe d'étude estime que l'on peut mettre en place un système financier national efficace si l'on veille à coordonner et mettre en oeuvre correctement son plan d'action, avec les ressources appropriées. Le plan d'action que le groupe d'étude recommande se répartit en trois volets. La Phase I qui est immédiate; la Phase II qui commence dès maintenant et s'étend jusqu'à mi-1987; la Phase III qui pourrait durer jusqu'en 1989. Je signale, monsieur le président, que la mise en oeuvre du SFN se serait étalée sur un grand nombre d'années, de toute façon.

La Phase I a pour objet de stabiliser le système en place. Voici des recommandations précises:

1. Présenter un bilan régularisé au 1<sup>er</sup> avril 1986 et s'assurer que les soldes soient analysés et justifiés de façon adéquate.
2. S'assurer que les comptes transitoires et de compensation soient ramenés et maintenus à des niveaux acceptables et qu'ils deviennent vérifiables.
3. Prendre toutes les mesures raisonnables possibles pour que, dans des délais acceptables, les concordances bancaires puissent se faire régulièrement et deviennent vérifiables.
4. Stabiliser le système actuel et s'assurer qu'il fonctionne efficacement.
5. Coordonner les plans et exigences de vérification avec le vérificateur général en ce qui concerne ses travaux relatifs au bilan d'ouverture au 1<sup>er</sup> avril 1986, à la tenue des registres comptables, aux contrôles internes et à la vérification financière de l'exercice 1987.

À cet égard, le Groupe d'étude rapporte que les efforts déployés par Radio-Canada pour stabiliser le SFN, maîtriser la situation des comptes transitoires et de compensation et rattraper le retard pris dans les concordances bancaires contribueront à réaliser les objectifs de la société en matière de vérification et de rapports. Il indique qu'il semble à présent possible de produire des registres comptables vérifiables pour



*[Text]*

balance sheet as at April 1, 1986, is needed so that a fair presentation of income, expenditures, and surplus/deficit for the current year can be achieved. It appears at this point that it should be possible for the CBC to prepare financial statements that present fairly its financial position at March 31, 1987, and the results of its operations for the year ending on that date.

In concluding their comments on this matter, the task force stated that:

to the extent that the CBC can quickly resolve the problems referred to previously, it should improve the Corporation's chances of demonstrating to the Auditor General that, on balance, it did keep proper books of account.

Phase 2 is to achieve an interim improvement to the present NFS system, following on from the stabilization actions taken in phase 1. Phase 2 emphasizes more timely, accurate, and reliable information and reporting and is to provide an acceptable bridge to the long-term solution. The somewhat technical steps proposed under phase 2 are detailed in the report you have received today. The task force has recommended a project team to implement phase 2, and such a group will be established.

The objective of phase 3 is to develop and implement a modified NFS and related management information system that will be responsive to the business requirements of the CBC and will parallel the management philosophy and structure of the corporation. The task force believes it is feasible for the redesign to be based on components of the present system, including purchased software modules already implemented or acquired by the corporation.

The task force listed some of the more important design principles that should shape the design of our new NFS. The task force also recommended certain other detailed requirements to be included in the design process.

As recommended by the task force, I intend to appoint a steering committee and the project task force to oversee implementation of this action plan to modify the national finance system.

We have all along recognized and acted on the need to improve the management of the finances of CBC. The more visible action has been an effort to redirect our available funds into programming as much as possible and to cope with budget cuts and shortfalls.

• 1600

To manage these efforts and constraints, we have been committed from the outset to establish a national financial system. The development of the National Financial System was therefore begun in 1984.

*[Translation]*

l'exercice se terminant le 31 mars 1987. La société aura besoin d'établir un bilan convenable au 1<sup>er</sup> avril 1986 pour présenter une image fidèle de ses revenus, dépenses, et excédents ou déficits pour l'exercice courant. Il semble, à ce stade, que Radio-Canada puisse être en mesure de préparer des états financiers qui présenteront fidèlement sa situation financière au 31 mars 1987 ainsi que les résultats de ses activités pour l'exercice.

En guise de conclusion à ses commentaires sur ce sujet, le Groupe d'étude a déclaré que:

dans la mesure où la Société Radio-Canada pourra résoudre rapidement les problèmes mentionnés précédemment, elle devrait être davantage en mesure de montrer au vérificateur général que, dans l'ensemble, elle a bien tenu ses registres comptables.

La Phase II a pour objectif d'apporter des améliorations provisoires au système financier national actuel, améliorations qui feront suite aux mesures de stabilisation de la Phase I. La Phase II visera surtout à obtenir des renseignements et des rapports plus ponctuels, exacts et fiables, et devrait constituer une transition acceptable avant la solution à long terme. Les étapes relativement techniques proposées pour la Phase II sont détaillées dans le rapport que vous recevrez aujourd'hui. Le Groupe d'étude a recommandé que l'on confie à une équipe de projet la mise en oeuvre de la Phase II, et nous constituerons donc ce groupe.

La Phase III a pour objectif de concevoir et de mettre en oeuvre un SFN modifié ainsi qu'un système d'informatique de gestion connexe qui répondront aux besoins concrets de Radio-Canada en tant qu'entreprise, et correspondront à sa politique de gestion ainsi qu'à ses structures. Le groupe d'étude estime que le remaniement doit s'effectuer à partir des composantes du système actuel, y compris les modules de logiciel achetés qui sont déjà en service ou que la société a déjà en sa possession.

Le groupe d'étude énumère les principes les plus importants qui devraient régir la conception du nouveau SFN. Le groupe d'étude recommande également que l'on incorpore d'autres critères dans le processus de conception.

Conformément aux recommandations du groupe d'étude, j'ai l'intention de nommer un comité directeur et un groupe de travail qui auront la tâche de veiller à la mise en oeuvre de ce plan d'action pour modifier le système financier national.

Nous avons toujours reconnu la nécessité d'améliorer la gestion des finances de Radio-Canada, et nous avons agi dans ce sens. Notre action la plus visible est l'effort que nous avons déployé, pour réorienter autant que possible les fonds disponibles au profit de la programmation et pour venir à bout des compressions et des carences budgétaires.

Pour y parvenir, nous avons résolu dès le début d'établir un système financier national. C'est ainsi qu'est né le Système financier national en 1984.



## [Texte]

Like all major system developments, we knew it would be a complex, long-term project. It was a major disappointment to us that the first phase of the system did not meet expectations in the year ended March 1, 1986. Fortunately, we had other systems to maintain control over our finances, but we have not wavered in our commitment to a fundamental improvement in the financial management systems of the CBC.

We have taken all the steps necessary to avoid repetition of the auditor's comment on our annual report and to ensure that the National Financial System is redirected to meet our expectations. To that end we appointed the task force of the five prominent chartered accountants I mentioned.

We shall implement their recommended action plans described above. I am convinced that this will enable the CBC to recover from its present problems and achieve the improvements in financial management and controls to which the CBC board of directors and management are committed.

I want to emphasize that in terms of the CBC's principal objective, programming, 1985-86 was a banner year. It is a tribute to some of the colleagues I have here with me, and the rest of the staff. The quality and quantity of television programs CBC produced and bought from the private sector were at an all-time high, as were audiences and critical response, in spite of continuing resource problems.

Radio went from strength to strength and demonstrated its capacity to undertake successful change in a challenging market environment. Commercial and program sales were up. Serious program series such as *Le défi mondial* and *Man Alive* attracted more than a million viewers on average. The audience response to drama favourites such as *Anne of Green Gables* and *Le temps d'une paix* can only be described, as I said, as phenomenal.

1985-86 was the CBC's 50th anniversary. Almost everything I have read or heard from political figures, public officials, or the general public indicates a strong consensus that they want the CBC. They want it to go on representing a broad canvas of this country, to go on bringing Canadians together, to go on making us known to each other.

The first 50 years were great ones. The board and management and staff of the CBC look forward with great confidence to the next 50 years.

Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Juneau. We appreciate the detail you have gone into in your preliminary statement, and I would ask your indulgence, sir, when the questioning begins, because you are renowned for the thoroughness of your responses, that you keep those responses as brief as possible because I think you will appreciate that the committee will wish to explore a great many areas with you.

## [Traduction]

Nous savions que ce serait un projet complexe et de longue haleine, comme c'est généralement le cas lorsqu'on élabore des systèmes d'une telle envergure. Nous avons été extrêmement déçus de constater, au cours de l'exercice clos le 31 mars 1986, que la première phase du système ne répondait pas à nos attentes. Heureusement, nous avions d'autres systèmes pour garder le contrôle de nos finances. Mais nous n'avons pas remis en cause notre décision d'apporter des améliorations fondamentales aux systèmes de gestion financière de Radio-Canada.

Nous avons pris toutes les mesures nécessaires pour éviter que ne se répète le genre de commentaires du vérificateur général qui figurent dans notre rapport annuel de 1985-1986 et pour nous assurer que le système financier national soit adapté à nos exigences. À cette fin, nous avons nommé le groupe d'étude constitué des cinq comptables agréés de renom, dont le rapport vous a été présenté aujourd'hui.

Nous allons mettre en oeuvre le plan d'action qu'il recommande et que j'ai décrit il y a quelques instants. Je suis convaincu que cela permettra à Radio-Canada de surmonter ses problèmes actuels et d'améliorer la gestion et le contrôle de ses finances, ainsi que le conseil d'administration et la direction de Radio-Canada se sont engagés à le faire.

J'aimerais souligner qu'en ce qui a trait à son principal objectif, c'est-à-dire la programmation, 1985-1986 a été une année des plus réussies. En qualité comme en quantité, les émissions de télévision, produites par Radio-Canada ou acquises auprès du secteur privé, ont battu tous les records, tout comme les auditoires et la réaction des critiques et cela malgré les incessants problèmes de manque de fonds.

La radio a fait de mieux en mieux. Elle a prouvé qu'elle était capable de se transformer avec succès dans un marché des plus exigeants. Les ventes d'émissions et de publicité ont augmenté. Des séries sur des sujets sérieux comme le «Défi mondial» et *Man Alive* ont attiré en moyenne plus d'un million de téléspectateurs. L'accueil que l'auditoire a réservé à des dramatiques de prédilection comme «Le Temps d'une paix» et *Anne of Green Gables* a été tout simplement phénoménal.

L'année 1985-1986 a marqué le cinquantenaire de Radio-Canada. Dans pratiquement tout ce que j'ai lu, ou entendu de la part de personnalités politiques ou publiques, et même du grand public, j'ai pu constater que tout le monde tient à Radio-Canada. On veut qu'elle continue à broser un vaste tableau de notre pays, à réunir les Canadiens, à nous faire connaître les uns les autres.

Les 50 premières années ont été un succès. Et c'est avec confiance que le conseil, la direction et le personnel de Radio-Canada envisagent les 50 prochaines.

Je vous remercie, monsieur le président.

**Le président:** Je vous remercie, monsieur Juneau. Nous apprécions le caractère détaillé de votre déclaration liminaire et je dois vous demander votre indulgence, monsieur, une fois que la période des questions commencera, car vous êtes réputé pour le caractère exhaustif de vos réponses et je dois vous prier de les garder aussi brèves que possible car vous comprendrez que le Comité souhaitera explorer un grand nombre de domaines avec vous.

## [Text]

**Mr. Caldwell:** On a point of order before we begin, quite a bit of the chairman's report dealt with the Caron task force report. Would it be possible to have that report? Is this all there was in the report, or is there more?

**The Chairman:** I believe that has been distributed, Mr. Caldwell. You should have it among your materials.

**Mr. Caldwell:** I did not get it.

**The Chairman:** It is headed "Report of the Task Force". We have another copy here for you.

Just before we begin the first round of questioning, I have had a request from Mr. George Baker, the member from Bonavista—Twillingate, that he be permitted to ask questions. That can be done with the consent of the committee, and there are two opportunities for Mr. Baker. The first would be of course under the rules of the committees that he participate in any third round of questioning that would occur; but he has asked further, if Mrs. Finestone does not use her complete round in any particular round, that he be allowed to make it up.

Do we have a sense of the committee's wish in that regard?

Mr. Pennock.

**Mr. Pennock:** I certainly feel that all members should have an opportunity to ask questions. I would just hope . . . we only have Mr. Juneau for a short period of time and, as we have discussed, if we are unable to complete our questioning then we will consider as a committee to ask him back again before his next appearance so we are able to cover all of our questions.

• 1605

I only ask that we have a very specific nature for questioning the CBC officials today. I would hope the questions Mr. Baker would want to address to Mr. Juneau would be in that vein. If they are, then I certainly have no objection. However, if we are going to go off on a totally different tangent, then I might have some reservations.

**The Chairman:** Mr. Pennock, I think it is rather an imposition to ask Mr. Baker to submit a list of questions to you in advance. I think he has heard your wish. I take it there is the consent of the committee to proceed as Mr. Baker has requested and we would include him among the questioners.

Mrs. Finestone.

**Mrs. Finestone:** First of all, Mr. Juneau, welcome to you and to your team. I want to make one observation. You say there is a strong consensus that they want the CBC. I would like to add that there is a very strong consensus that they need the CBC. We all need the CBC.

With that in mind, I want particularly to thank you for a very comprehensive report, which I think answers a number of

## [Translation]

**M. Caldwell:** J'ai un rappel au Règlement avant de commencer. Une bonne partie du rapport du président faisait référence au rapport du groupe de travail Caron. Serait-il possible d'avoir le texte de ce rapport? Celui-ci contenait-il d'autres indications encore?

**Le président:** Je crois que ce texte a été distribué, monsieur Caldwell. Vous devriez l'avoir dans vos documents.

**M. Caldwell:** Je ne l'ai pas eu.

**Le président:** Il est intitulé «Rapport du groupe d'étude». Nous en avons ici un autre exemplaire pour vous.

Avant de passer au premier tour de questions, j'ai une requête émanant de M. George Baker, député de Bonavista—Twillingate, qui souhaite être autorisé à poser des questions. Je peux lui donner ce consentement, avec l'accord du comité, et il y a deux façons de procéder. La première, prévue par le règlement, serait de lui permettre d'intervenir lors d'un éventuel troisième tour de questions. Mais il a demandé en outre, si M<sup>me</sup> Finestone n'utilise pas tout son temps de parole dans un tour quelconque, qu'elle puisse lui céder le reliquat.

Que souhaite faire le Comité à cet égard?

Monsieur Pennock.

**M. Pennock:** Je pense que tous les membres du Comité doivent avoir l'occasion de poser des questions. J'espère seulement . . . M. Juneau ne sera avec nous que peu de temps et, ainsi que nous l'avions déjà envisagé, s'il nous reste encore des questions à lui poser à la fin de la séance, nous pourrions lui demander de revenir avant la date normale de sa prochaine comparution afin que nous puissions couvrir tous les aspects qui nous intéressent.

Je demande seulement que nous concentrons nos questions aux représentants de Radio-Canada sur le sujet très précis qui nous préoccupe aujourd'hui et j'espère qu'il en sera ainsi des questions que M. Baker veut poser à M. Juneau. Si c'est le cas, je n'ai aucune objection. Par contre, s'il devait s'embarquer sur une tangente totalement différente, j'aurais peut-être quelques réserves.

**Le président:** Monsieur Pennock, je ne pense pas que nous puissions exiger de M. Baker qu'il nous soumette une liste de ses questions par avance. Je crois qu'il a entendu votre souhait. Puis-je donc conclure que le Comité consent à la requête de M. Baker et que je pourrais l'inclure parmi les intervenants?

Madame Finestone.

**Mme Finestone:** Tout d'abord, monsieur Juneau, je voudrais vous souhaiter la bienvenue, ainsi qu'aux autres membres de votre équipe. Vous dites que les Canadiens, dans leur très grande majorité, tiennent à Radio-Canada. J'ajouterais que non seulement ils y tiennent, mais ils en ont besoin. Nous avons tous besoin de Radio-Canada.

C'est dans cet esprit que je voudrais vous remercier particulièrement pour un rapport très complet qui répond à un certain



**[Texte]**

the questions I had in mind. It does not lay to rest all of them, I must say.

In fact, there is one specific one I would like a quick answer to, if I might. You said the first phase of the system, which ended March 31, did not burp very well and you had a few little "hicks" in the system, but you had other systems in place to allow you to control the finances of the CBC. All those rumours which you have alluded to, and which certainly we have not been immune to, indicate that the real loss in the suspense account system is about \$4 million. On your page 12 you indicate the CBC has not lost resources at all, and on page 14 you say this is strictly a bookkeeping problem. Do I therefore gather there is not even the \$4 million loss; the accumulated moneys that so far stand to be accounted for will probably end up being a zero amount?

**Mr. Juneau:** Mrs. Finestone, my view is that there is no loss at all. Now, on a \$1 billion operation, unless you do an impossible amount of checking, you are not sure there is not a dollar lost somewhere. But generally speaking, there is no loss at all; and I do not think you will find anything in the auditor's report, or in Mr. Caron's report—the task force report—that says there is a loss.

**Mrs. Finestone:** Mr. Juneau, that is fine. It is just that I wanted to lay to rest that new figure. From the \$57 million, we are now down to a consolidated duplication of \$4 million that allowed for the \$57 million, and you are saying that as far as you are concerned, within the norms of a billion-dollar budget, you will not be found wanting, and the money is there and accountable for.

**Mr. Juneau:** According to the profession the Auditor General belongs to, and as a matter of fact any accountant belongs to, "accountable" is a delicate word, because there is a part of the accounting system that did not work well. I am saying there is no loss. The fact is that we have produced more, we have produced better programs, we have produced, as I have said, more programs with less money, and nobody is saying we have not paid our bills. We did not ask the government to fill a deficit. If we had lost a lot of money we would not have been able to do that.

**Mrs. Finestone:** Apropos of what you have just said, "with less money" . . .

Nous avons entendu avec sympathie votre cri du coeur au sujet des coupures à votre budget qui, si ma mémoire est bonne, devaient atteindre 125 millions de dollars. Pouvez-vous me préciser, en vous appuyant sur votre rapport annuel ou sur d'autres chiffres, ce qu'a voulu dire la ministre des Communications, M<sup>me</sup> MacDonald, en Chambre récemment, lorsqu'elle a déclaré que vous aviez reçu un montant additionnel de 71 millions de dollars? Je cite ses remarques:

**[Traduction]**

nombre des questions que je me posais. Il en subsiste cependant plusieurs.

J'ai notamment une question précise à laquelle j'aimerais une réponse brève, si possible. Vous avez dit que la première phase du système, qui a pris fin le 31 mars, n'a pas très bien fonctionné et a connu quelques petits accrocs, mais que vous disposiez d'autres systèmes qui vous permettaient de contrôler les finances de la Société. Toutes ces rumeurs auxquelles vous avez fait allusion, et qui sont venues également à nos oreilles, affirment que la perte réelle enregistrée au niveau des comptes transitoires est d'environ 4 millions de dollars. À la page 12, vous dites que Radio-Canada n'a pas égaré de fonds du tout et, à la page 14, vous affirmez qu'il s'agit là strictement d'un problème comptable. Puis-je en conclure que même ce chiffre de 4 millions de dollars est inexistant? Les sommes accumulées qui restent encore à comptabiliser vont-elles ramener le montant de la perte à zéro?

**M. Juneau:** Madame Finestone, à mon avis, il n'y a pas de fonds égarés du tout. Évidemment, sur un budget de 1 milliard de dollars, à moins de multiplier à l'excès les moyens de vérification, vous ne pouvez jamais garantir que pas un dollar ne se perdra quelque part. Mais, de façon générale, rien n'a été perdu et je pense que vous ne trouverez rien dans le rapport du vérificateur, ni dans le rapport de M. Caron—le rapport du groupe d'étude—indiquant une perte.

**Mme Finestone:** C'est bien, monsieur Juneau. Je voulais simplement que la clareté soit faite sur ce nouveau chiffre. Nous sommes maintenant descendus de 57 millions de dollars à 4 millions de dollars et vous dites que, de votre point de vue, si l'on se réfère aux normes d'un budget de 1 milliard de dollars, vous n'avez rien à vous reprocher, que l'argent existe et peut être comptabilisé.

**M. Juneau:** Dans la profession à laquelle appartient le vérificateur général, le terme «comptabiliser» est difficile à manier, et effectivement une partie de notre système comptable n'a pas très bien fonctionné. Je dis qu'il n'y a pas eu de fonds égarés. Le fait est que nous avons produit davantage d'émissions, nous avons produit de meilleurs programmes, nous avons produit, comme je l'ai indiqué, davantage de programmes avec un budget moindre et personne ne prétend que nous ne payons pas nos factures. Nous n'avons pas demandé au gouvernement de combler un déficit. Si nous avions égaré de l'argent, nous n'aurions pas pu le faire.

**Mme Finestone:** À propos de ce que vous avez dit concernant la réduction de votre budget . . .

We have listened with sympathy to your outcry about the cuts to your budget which, if my memory serves me well, should have amounted to \$125 million. Could you clarify for me, on the basis of your annual report or other figures, what the Minister of Communications, Mrs. MacDonald meant when she stated recently in the House that you had been granted an additional amount of \$71 million? I quote her remarks:



[Text]

• 1610

I would not agree with certain observations made by Mr. Rod Murphy, and, in fact, there has been an increase of \$71 million in actual dollars over the last three years.

I have looked at your annual report, Mr. Juneau—I looked at the \$857 million and the \$904 million, and have tried to calculate in a number of ways—but I cannot find an accounting, either for the \$125 million, in real figures, or the \$71 million.

**Mr. Juneau:** Mr. Chairman, I have the answer to that.

My experience is that, when you get into figures in a discussion like that, it gets very confused rapidly. We can provide you reconciliation between what the Minister says and our interpretation of the situation.

**The Chairman:** I am sure you can, Mr. Juneau. I think it is up to the questioner whether that is acceptable or not.

**Mrs. Finestone:** I find it acceptable, seeing as how we are going to meet with the Vice-President of Finance later, tomorrow I believe. So if I could have that—

**Mr. Juneau:** We can give you that tomorrow, morning, even before that. Roughly speaking, I think it has to do with a number—

**Mrs. Finestone:** Mr. Juneau, if I may. No, I do not expect you to give me an answer on one foot. It is important. If you could give me the answer by tomorrow morning, before we meet, I would appreciate that very much. I could then look at it, at that point. Would that be all right?

**Mr. Juneau:** Yes. We will ascertain what the \$71 million—we just saw that. I came back from Halifax last night and saw that figure today. I am not sure where that figure comes from. But it is a complicated matter; it needs reconciliation, and we will do that for you.

**Mrs. Finestone:** Thank you very much.

I will ask some further questions about the budget, but in the meantime I would like to ask you . . . We had the workers from CUPE demonstrating on the Hill yesterday.

Because the CBC is facing the distinct possibility of a major strike by its work force, I sort of think it is an opportune moment to ask you about the recommendations that were in the Caplan-Sauvageau report, which suggested a joint committee of inquiry to conduct a thorough examination by both the Minister of Labour and the Minister of Communications on the labour relations practices of the CBC. Have any of the Ministers of the current government contacted you or your officials to discuss the formation of such a committee of inquiry?

**Mr. Juneau:** I speak not only for myself but from what I know of what is going on, by contacts with the Department of Communications and with the Minister, and by reading the

[Translation]

Je ne suis pas d'accord avec les propos de M. Rod Murphy et, d'ailleurs, il y a eu une augmentation en chiffres réels de 71 millions de dollars durant les trois dernières années.

J'ai examiné votre rapport annuel, monsieur Juneau—j'ai vu les chiffres de 857 millions de dollars et de 904 millions de dollars, et j'ai essayé différentes façons de les juxtaposer mais je ne trouve nulle part une différence, ni de 125 millions de dollars, en chiffres réels, ni de 71 millions de dollars.

**M. Juneau:** Monsieur le président, j'ai l'explication.

Selon mon expérience, une fois que l'on aborde des chiffres dans une discussion comme celle-ci, les choses deviennent assez rapidement confuses. Je peux vous expliquer l'écart entre les chiffres du ministre et ce qu'est notre interprétation de la situation.

**Le président:** Je suis sûr que vous le pouvez, monsieur Juneau. Il appartient au député qui pose la question de décider si cela lui convient ou non.

**Mme Finestone:** Cela me convient, sachant que nous allons entendre le vice-président chargé des finances un autre jour, demain je crois. Si nous pouvions donc avoir cette . . .

**M. Juneau:** Je pourrais vous donner cela demain, demain matin, ou même avant. En gros, je pense que tout tourne autour de . . .

**Mme Finestone:** Monsieur Juneau, excusez-moi de vous interrompre. Non, je ne veux pas que vous me donniez une réponse dont vous n'êtes pas sûr. C'est important. Si vous pouviez me donner la réponse demain matin, avant la réunion, je vous en serais très reconnaissante. Nous pourrions alors en prendre connaissance. Est-ce que cela irait?

**M. Juneau:** Oui. Nous déterminerons ce que sont ces 71 millions de dollars—je viens seulement de prendre connaissance de ce chiffre. Je suis rentré de Halifax hier soir et j'ai vu ce chiffre pour la première fois aujourd'hui. Je ne sais pas trop d'où il vient. Mais c'est une affaire complexe, qui appelle une explication et nous vous la donnerons.

**Mme Finestone:** Je vous remercie infiniment.

Je voudrais poser encore quelques questions concernant le budget mais entretemps je voudrais vous demander . . . Nous avons eu ce matin sur la Colline une manifestation du SNEFP.

Étant donné le risque d'une grève massive prochaine à Radio-Canada, je pense que c'est un moment opportun de parler des recommandations du rapport Caplan-Sauvageau, qui suggérait la mise sur pied d'un comité d'enquête mixte du ministère du Travail et du ministère des Communications, qui se pencherait sur les relations de travail à Radio-Canada. Avez-vous eu des contacts avec l'un ou l'autre de ces ministres pour discuter de la formation d'une telle commission d'enquête?

**M. Juneau:** Je vais vous dire non seulement ce que je sais personnellement mais de ce que j'ai pu apprendre par mes contacts avec le ministère des Communications et le ministre

## [Texte]

press. The Minister is now studying the recommendations. She and her department have been in touch with us to ask us for our reactions to the Caplan-Sauvageau report. We have had one meeting where we discussed our reactions orally, and we are now preparing written comments on the Caplan-Sauvageau report. That would be part of it.

**Mrs. Finestone:** So you are saying the committee of inquiry to be set up jointly by the Minister of Communications and the Minister of Labour is awaiting further definition, as they study the Caplan-Sauvageau? In light of the imminent strike by your own workers, do you not think this is the time for that to be done?

**Mr. Juneau:** I think that the study recommended by Caplan-Sauvageau—it is something like a royal commission, therefore, if it did take place, it is certainly a matter of at least a year. I doubt if it would have any impact on our present negotiations.

**Mrs. Finestone:** Perhaps I could ask you an additional question, a tiny question, with respect to that. In my office I have heard many complaints about the perceived inefficiency of the CBC. When we have public functions there are a number of camera persons and cameras, both in the English and French media, all over the place. In fact, they are tripping over each other. First of all, is there any way in which that can be consolidated, or is it related to your labour negotiations and your staffing?

*The Journal* and *Le Point* people are there, morning and afternoon. They are everywhere—two languages and umpteen sets. Why?

• 1615

**Mr. Juneau:** That is a case, Mrs. Finestone, where I am inclined to come to the defence of our union. You know, very often when people come to me, they say it is management that is wrong, and then in some other cases it is the unions that are wrong. I think, to speak in defence of our staff and their unions, that opinion is grossly exaggerated. Certainly when there is an event on the Hill there are more CBC cameramen than there are CTV cameramen, but then CTV only operates in one language.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Juneau. We will proceed now to our second questioner, Mr. Pennock.

**Mr. Pennock:** Thank you.

First of all a housekeeping question, Mr. Juneau. I understand there was a management study by Currie Coopers and Lybrand, but this has not yet been released. Will you release that to this committee prior to your appearance on December 2? Yes or no?

**Mr. Juneau:** It has nothing to do with what we are discussing today. It was an organizational study which was never completed, and therefore we have no intention of making it public.

## [Traduction]

et la lecture de la presse. Le ministre étudie à l'heure actuelle les recommandations. Elle a pris contact avec nous pour nous demander notre avis sur le rapport Caplan-Sauvageau. Nous lui avons fait part de nos réactions oralement à l'occasion d'une réunion et nous mettons actuellement par écrit notre position concernant le rapport Caplan-Sauvageau. Ceci sera un élément de notre réponse.

**Mme Finestone:** Vous dites donc que la commission d'enquête mixte devant être mise sur pied conjointement par le ministre des Communications et le ministre du Travail n'a pas encore été décidée, les recommandations Caplan-Sauvageau étant toujours à l'étude? Étant donné la grève imminente de votre propre personnel, ne pensez-vous pas que le temps presse?

**M. Juneau:** Je pense que l'étude recommandée par Caplan-Sauvageau—il s'agirait d'une sorte de commission royale, si l'enquête devait se faire, et elle prendrait au moins un an. Je doute qu'elle puisse influencer sur les négociations en cours.

**Mme Finestone:** Je pourrais peut-être vous poser une dernière question, très brève, à ce sujet. Je reçois beaucoup de doléances concernant le manque d'efficacité de Radio-Canada. À chaque manifestation ou cérémonie, on voit des multitudes de caméras et d'opérateurs, tant pour le réseau anglais que français. Ils sont tellement nombreux qu'ils se marchent dessus les uns les autres. N'y aurait-il pas moyen de rationaliser ce travail ou bien cela est-il lié à vos négociations et conventions collectives?

Il y a là les caméras des émissions *The Journal* et *Le Point*, matin et après-midi. Elles sont partout—deux langues et des quantités de caméras. Pourquoi?

**M. Juneau:** Voilà un cas, madame Finestone, où j'aurais assez tendance à prendre la défense de notre syndicat. Très souvent, les gens viennent me voir et me disent que c'est l'administration qui déraile; dans d'autres cas, ce sont les syndicats. À mon sens, et je prends la défense de notre personnel et de ces syndicats, c'est une opinion très excessive. Évidemment, lorsqu'il y a une manifestation sur la Colline, il y a plus de caméramen de Radio-Canada que de CTV, mais CTV diffuse dans une seule langue.

**Le président:** Merci, monsieur Juneau. Nous passons à notre second intervenant, M. Pennock.

**M. Pennock:** Merci.

Premièrement, une question d'ordre pratique, monsieur Juneau. J'ai entendu parler d'une étude sur la gestion effectuée par Currie Coopers et Lybrand, et qui n'a pas encore été publiée. Avez-vous l'intention de communiquer cette étude au Comité avant votre comparution le 2 décembre? Oui ou non?

**M. Juneau:** Cela n'a rien à voir avec ce dont nous discutons aujourd'hui. Il s'agissait d'une étude sur l'organisation qui n'a jamais été terminée et par conséquent, nous n'avons aucune intention de la rendre publique.



[Text]

**Mr. Pennock:** You will not table the study. Okay, thank you.

I hope the people of Canada hear what you said today related to the quality of the programming of the CBC, and that you have been able to do it on budget cuts. I would hope that perhaps there might be occasion for less derogatory speeches related to budget cuts affecting the CBC.

Now, I will get directly to my questioning, sir. Media reports and the Auditor General have suggested that the CBC moved too quickly to implement the NFS system. If I heard your opening statement correctly, do you agree with that? Is that a yes?

**Mr. Juneau:** Yes.

**Mr. Pennock:** How far ahead was the starting date pushed?

**Mr. Juneau:** It was not pushed. It was planned that the first three modules would start on April 1985, and as a matter of fact it was late by a few months.

**Mr. Pennock:** You are saying there was not a change in date of implementation?

**Mr. Juneau:** No.

**Mr. Pennock:** Okay. Thank you.

Were there additional studies and reports made to assess the feasibility of the implementation of this system? In other words, were studies done as to how acceptable it was going to be?

**Mr. Juneau:** There were studies made by the Vice-President of Finance of the CBC. Obviously, he did think about it and work on it.

**Mr. Pennock:** Will you table any of those studies to this committee?

**Mr. Juneau:** There were no written studies.

**Mr. Pennock:** Everything was done verbally then, you are saying.

**Mr. Juneau:** There were presentations to the board in writing, but not studies, if you mean an inquiry and a task force and a report. Not that sort of thing. There was proposals.

**Mr. Pennock:** Are there any proposals you would be prepared to table before the committee?

**Mr. Juneau:** I think so. I would like to look at it again, but I do not see any great problem there.

**Mr. Pennock:** Are you saying that this decision to go the NFS system on the date it was being implemented, the starting dates I am referring to specifically now—did they obtain board approval?

**Mr. Juneau:** Yes.

**Mr. Pennock:** Did your internal auditor at any time express any reservations with respect to the implementation of this system to you or anyone inside the corporation?

[Translation]

**M. Pennock:** Vous ne déposerez pas l'étude. D'accord, merci.

J'espère que la population du Canada entendra ce que vous avez dit aujourd'hui au sujet de la qualité de la programmation à Radio-Canada et de ce que vous avez réussi à faire en dépit des coupures de budget. Cela découragera peut-être les gens de critiquer les coupures de budget imposées à Radio-Canada.

Maintenant, je passe immédiatement à mes questions. La presse et le vérificateur général ont laissé entendre que Radio-Canada avait essayé d'appliquer le nouveau système SFN rapidement. Si j'ai bien entendu votre déclaration d'ouverture, êtes-vous d'accord? Vous avez dit oui?

**M. Juneau:** Oui.

**M. Pennock:** De combien la date de mise en place a-t-elle été avancée?

**M. Juneau:** Elle n'a pas été avancée. Il était prévu que les trois premiers modules entreraient en opération en avril 1985 et d'ailleurs, il y a eu un retard de quelques mois.

**M. Pennock:** Vous voulez dire que la date d'entrée en opération n'a pas changé?

**M. Juneau:** Non.

**M. Pennock:** D'accord. Merci.

Est-ce que d'autres études et rapports ont été préparés pour justifier ce système? Autrement dit, est-ce qu'on s'est demandé à quel point ce système serait acceptable?

**M. Juneau:** Des études ont été effectuées par le vice-président aux Finances de Radio-Canada. Bien sûr, il y a réfléchi et il a travaillé sur cette question.

**M. Pennock:** Pourrez-vous déposer ces études auprès du Comité?

**M. Juneau:** Il n'y a pas eu d'études écrites.

**M. Pennock:** Vous prétendez donc que tout s'est fait oralement.

**M. Juneau:** Il y a eu des interventions écrites auprès du Conseil d'administration, mais pas d'études, si vous entendez par là enquêtes ou groupes de travail puis rapport. Rien de ce genre. Il s'agissait uniquement de propositions.

**M. Pennock:** Est-ce que vous seriez prêt à déposer certaines propositions devant le Comité?

**M. Juneau:** Je pense que oui. Il faudrait que je m'informe, mais je ne vois pas de problèmes a priori.

**M. Pennock:** Voulez-vous dire que cette décision de mettre en place le système SFN à la date prévue avait été approuvée par le conseil?

**M. Juneau:** Oui.

**M. Pennock:** Est-ce que votre vérificateur général a exprimé à un moment donné des réserves quant à la mise en place de ce système, vous en a-t-il parlé à vous ou à quelqu'un d'autre dans la Société?



*[Texte]*

**Mr. Juneau:** He did.

**Mr. Pennock:** Why were his reservations not heeded, sir?

**Mr. Juneau:** Because there were differences of views between the Vice-President of Finance and the internal auditor during the year in which the system was being planned.

**Mr. Pennock:** Are you saying therefore that he did not give cautions after the planning stage?

**Mr. Juneau:** No, I did not say that.

**Mr. Pennock:** Okay. I am asking you therefore, did he give cautions to you, sir, because at that point I believe he was reporting directly to you, by your letter to the Auditor General. Did he give you any cautions that things were not working properly? Why were they not heeded then?

**Mr. Juneau:** As I said before, there were differences of views between the Vice-President of Finance and the internal auditor, and for a time we went along with the views of the Vice-President of Finance.

**Mr. Pennock:** Was that your decision, or a board decision?

**Mr. Juneau:** It was a decision of mine and the board and the audit committee.

**Mr. Pennock:** How soon after the start-up of NFS did it become apparent that there were problems?

• 1620

**Mr. Juneau:** I would say seriously, about the fall of 1985.

**Mr. Pennock:** When were you personally notified there were problems, and who notified you?

**Mr. Juneau:** At that time.

**Mr. Pennock:** Who notified you? The internal auditor or the VP of finance?

**Mr. Juneau:** I think at that time, when it became a matter we felt we should act upon, it was not only the internal auditor but our own experience and the Auditor General's staff.

**Mr. Pennock:** Did you take the matter at that given point in time to the board?

**Mr. Juneau:** Yes. The board was kept informed throughout. Well, the audit committee particularly, and through the audit committee the board.

**Mr. Pennock:** How many members are on that audit committee; three or four?

**Mr. Juneau:** Three.

**Mr. Pennock:** Would you mind telling the committee the names of the people at that time, please?

**Mr. Juneau:** Mr. Vennat, Mr. Osler, and Mr. Fraser.

**Mr. Pennock:** Did they concur with the decision?

**Mr. Juneau:** We never had any differences of view.

*[Traduction]*

**M. Juneau:** Il l'a fait.

**M. Pennock:** A-t-on tenu compte de ses réserves, monsieur?

**M. Juneau:** Il y avait divergences d'opinions entre le vice-président aux finances et le vérificateur général pendant l'année où le système a été planifié.

**M. Pennock:** Autrement dit, passé le stade de la planification, il n'a plus donné de mise en garde?

**M. Juneau:** Non, je n'ai pas dit cela.

**M. Pennock:** D'accord. Je vous pose donc cette question, vous a-t-il mis en garde, vous-même, car je pense qu'à ce moment-là il était responsable directement devant vous. Vous a-t-il prévenu que les choses ne fonctionnaient pas comme elles auraient dû? Pourquoi n'en a-t-on pas tenu compte?

**M. Juneau:** Comme je l'ai déjà dit, il y avait des divergences d'opinions entre le vice-président aux finances et le vérificateur interne, et, pendant un certain temps, nous nous sommes ralliés aux vues du vice-président aux finances.

**M. Pennock:** C'est vous qui avez pris la décision ou bien le conseil?

**M. Juneau:** La décision a été prise par moi-même, par le Conseil et par le Comité de vérification.

**M. Pennock:** Combien de temps après la mise en place du SFN s'est-on aperçu qu'il y avait des problèmes?

**M. Juneau:** Sérieusement, vers l'automne 1985.

**M. Pennock:** Quand avez-vous été prévenu personnellement de l'existence de problèmes et qui vous a prévenu?

**M. Juneau:** À cette époque.

**M. Pennock:** Qui vous a prévenu? Le vérificateur interne ou le vice-président aux finances?

**M. Juneau:** À l'époque, quand on s'est dit qu'il fallait faire quelque chose, c'est non seulement le vérificateur interne qui a signalé le problème, mais également notre expérience qui nous l'a suggéré ainsi que le personnel du vérificateur général.

**M. Pennock:** Est-ce que vous avez porté l'affaire à l'attention du conseil à ce moment-là?

**M. Juneau:** Oui. Le conseil a été informé de la situation pendant toute cette période. Enfin, surtout le comité de vérification et, par l'entremise du comité de vérification, le conseil.

**M. Pennock:** Combien y a-t-il de personnes au comité de vérification, trois ou quatre?

**M. Juneau:** Trois.

**M. Pennock:** Pouvez-vous nous donner les noms de ces personnes à l'époque, s'il vous plaît?

**M. Juneau:** M. Vennat, M. Osler, M. Fraser.

**M. Pennock:** Étaient-ils d'accord avec la décision?

**M. Juneau:** Nous n'avons jamais eu aucune divergence d'opinions.

*[Text]*

**Mr. Pennock:** Before the system went operational, what reports did you receive from the system's project manager concerning the checks that were going to be in place on the system, especially the adequacy of the audit trail? In other words, before the system went operational, what, as president of the corporation, did you do to assure there was going to be an adequate audit trail and the system was going to have proper checks in place? What did you do personally?

**Mr. Juneau:** I had reports regularly from the internal auditor. I had reports from the senior vice-president, I had reports from the vice-president of finance, and on a number of occasions I made representation to the vice-president of finance, particularly about the need to correct the problems, if there were problems, the internal auditor pointed to.

**Mr. Pennock:** Are you saying these people assured you everything was rosy from a check point of view before you gave the go-ahead on the implementation of the system?

**Mr. Juneau:** I guess the best way to answer your question has to be a general way. We had proceeded to recruit the vice-president of finance. He had a remarkable reputation. We had selected him with the advice of the staff of the Auditor General, people in the Privy Council, people in the Comptroller General's Office. He was said to be one of the best men in the federal government. Therefore we had to have a high level of confidence in his ability to succeed in the setting up of this system. He was a professional.

**Mr. Pennock:** At the time the system went operational, the internal auditor was reporting to you. Did he okay the system to go into operation, yes or no?

**Mr. Juneau:** I think I should say he did not; but then it was not his responsibility.

**Mr. Pennock:** He reported to you. Did he not make those views known to you?

**Mr. Juneau:** I have said before that he did.

**Mr. Pennock:** And you decided to override those views?

**Mr. Juneau:** Not override, because he had no authority in this matter. He had authority to—

**Mr. Pennock:** You had the authority.

**Mr. Juneau:** That is right.

**Mr. Pennock:** And you decided to—

**Mr. Juneau:** At that time I took the advice of the vice-president of finance and of the audit committee.

**Mr. Pennock:** Who was the vice-president of finance at that time?

**Mr. Juneau:** Mr. Ron Fournier.

**Mr. Pennock:** Did the internal auditor mention at any time the advisability of operating a back-up accounting system?

**Mr. Juneau:** I do not remember offhand. He is here. We can ask him.

*[Translation]*

**M. Pennock:** Avant que le système ne soit mis en place, quel rapport avez-vous reçu du directeur de projets au sujet des contrôles qui devaient être prévus pour le système, surtout la chaîne de vérification? Autrement dit, avant que le système ne devienne opérationnel, en tant que président de la Société, qu'avez-vous fait pour vous assurer qu'il serait possible de suivre la chaîne de vérification et que le système serait suffisamment contrôlé? Qu'avez-vous fait personnellement?

**M. Juneau:** J'avais des rapports réguliers du vérificateur général, et également du vice-président principal de même que du vice-président aux finances, et à plusieurs reprises, j'ai parlé de la situation au vice-président aux finances, en particulier la nécessité de rectifier les problèmes signalés par le vérificateur interne, si problèmes il y avait.

**M. Pennock:** Vous voulez dire que ces gens vous ont assuré que tout allait pour le mieux, que tout avait été contrôlé avant que vous ne donniez le feu vert au système?

**M. Juneau:** C'est une question à laquelle il vaut mieux répondre d'une façon générale. Nous avions décidé de recruter un vice-président aux finances. Sa réputation était remarquable. Nous l'avons choisi sur les conseils du personnel du vérificateur général, de gens du Conseil privé, de gens du Bureau du contrôleur général. Il était considéré comme un des meilleurs éléments de l'administration fédérale. Par conséquent, nous étions convaincus qu'il pourrait mettre sur pied ce système. C'était un professionnel.

**M. Pennock:** Lorsque ce système est entré en opération, le vérificateur interne vous tenait au courant de la situation. A-t-il approuvé la mise en place du système, oui ou non?

**M. Juneau:** Il faut vous répondre qu'il ne l'a pas fait, mais cela ne faisait pas partie de ses responsabilités.

**M. Pennock:** Il vous tenait au courant de la situation. Ne vous a-t-il pas donné son opinion?

**M. Juneau:** Je vous ai déjà dit qu'il l'avait fait.

**M. Pennock:** Et vous avez décidé de passer outre?

**M. Juneau:** Pas de passer outre, puisqu'il n'avait aucune autorité en la matière. Ses seules attributions étaient...

**M. Pennock:** Vous aviez cette autorité.

**M. Juneau:** C'est exact.

**M. Pennock:** Et vous avez décidé de...

**M. Juneau:** À l'époque, j'ai suivi les conseils du vice-président aux finances et du comité de vérification.

**M. Pennock:** Qui était vice-président aux finances à l'époque?

**M. Juneau:** M. Ron Fournier.

**M. Pennock:** Est-ce que le vérificateur interne a mentionné à un moment ou à un autre qu'il serait bon de mettre en place un système de comptabilité parallèle?

**M. Juneau:** Je ne m'en souviens pas pour l'instant. Il est là, vous pouvez le lui demander.



[Texte]

**Mr. Pennock:** I would like your answer, sir, because I think we are seeing the internal auditor before the committee this week.

**Mr. Juneau:** I do not remember whether specifically he recommended a back-up system.

• 1625

**Mr. Pennock:** Then I am going to ask you this question, sir. Did you at any point request additional funds from the government to allow you to do a back-up or parallel system; yes or no?

**Mr. Juneau:** We did get funds from the government to help us in the establishment of the system in 1985-86 and 1986-87. But we did not ask for funds to set up a back-up system. As a matter of fact, our funds were reduced, so we did not get any additional funds—

**Mr. Pennock:** You are telling this committee it was not given or at any time implied to Treasury Board that the money you received from Treasury Board over and above the normal allowance to the CBC was not to allow you to properly implement the program which it was understood could have been a parallel system.

**Mr. Juneau:** No.

**Mr. Pennock:** Thank you, sir.

**The Chairman:** Thank you very much, Mr. Juneau and Mr. Pennock.

Ms McDonald.

**Ms McDonald:** Thank you very much, Mr. Chairman. I am pleased to see that the corporation has been able to answer so many of the criticisms that have been made and the quite outlandish suggestions as to what might have happened to this money, and to narrow considerably the gap in what has been accounted for. I certainly do not want to take the view of the first Conservative speaker that budget cuts are a good thing.

The very spirited response the corporation has made, that you have been able to produce more with less money and less staff, certainly answers the question that the money has been used and used for the purposes intended by Parliament. I certainly do not want to see more budget cuts. To make the CBC even better in its Canadian programming, I would rather have seen that money go into Canadian programming, certainly.

However, there are questions about accountability. I am one of the people who believe in an arm's length agency, but there has to be some reporting for the amount of public expenditure that goes to the corporation. I do want to raise these questions about accountability.

On May 20 this year, having heard of the difficulties of the new computer system, I raised very specifically the question that the CBC had difficulty in reconciling its books, that it could not account for money spent in certain areas, and that

[Traduction]

**M. Pennock:** J'aimerais que vous répondiez, vous, car nous recevons le vérificateur interne au Comité dans le courant de la semaine.

**M. Juneau:** Je ne me souviens pas s'il a recommandé un système parallèle.

**M. Pennock:** Pouvez-vous me dire si vous avez demandé des fonds supplémentaires au gouvernement pour pouvoir établir un système parallèle ou un système de secours? Oui ou non?

**M. Juneau:** En 1985-1986 et 1986-1987 le gouvernement nous a donné des fonds pour la mise en oeuvre du système. Nous n'avons cependant pas demandé d'aide financière pour l'établissement de système de secours. En fait, on avait diminué les fonds affectés et nous n'avons pas reçu d'aide supplémentaire...

**M. Pennock:** Vous dites que vous n'avez jamais indiqué au Conseil du Trésor que l'argent qu'il vous avait accordé en sus de l'allocation normale réservée pour la société Radio-Canada ne servirait pas à mettre en oeuvre, de façon appropriée, le programme qui aurait pu être un système parallèle.

**M. Juneau:** Non.

**M. Pennock:** Merci.

**Le président:** Merci beaucoup, monsieur Juneau et monsieur Pennock.

Madame McDonald.

**Mme McDonald:** Merci beaucoup, monsieur le président. Je suis heureuse de constater que la société a été en mesure de répondre à bon nombre des critiques exprimées et aux suggestions incroyables que l'on a faites sur ce qu'il est advenu de cet argent; je suis heureuse de voir que le montant en question est beaucoup moins élevé qu'on ne le pensait. Et je ne prendrai certainement pas la même attitude que le premier intervenant conservateur qui disait que les réductions budgétaires étaient une mesure positive.

Vous avez dit dans votre réponse très animée que vous aviez su produire plus même si vous aviez moins d'argent et moins d'employés; cela prouve certainement que l'argent qu'on vous avait confié a été utilisé aux fins prévues par le Parlement. J'espère certainement qu'on n'apportera pas d'autres réductions. J'aurais cru que si l'on voulait améliorer la programmation de la société Radio-Canada on aurait décidé d'affecter plus d'argent à ce secteur.

Toutefois, on se pose certaines questions sur l'imputabilité. Je suis de ceux qui croient aux concepts d'une société sans liens de dépendance, mais il faut tout de même justifier l'utilisation des deniers publics. J'aimerais donc poser quelques questions sur la révision des comptes.

Le 20 mai dernier, quand j'ai appris que la société éprouvait certains problèmes avec ce nouveau système informatique, j'ai posé des questions très précises sur le fait que la société Radio-Canada ne parvenait pas à concilier les écritures, à rendre



*[Text]*

there were differences in the figures that were coming out. You turned the question over to Mr. Cotsman, who said:

I am not aware of any large, significant numbers where we cannot account for the expenditures. I am not aware of those instances.

Now, this was on May 20, and I wonder why on May 20 you would have been so unaware of these difficulties when certainly from January you must have been aware of some difficulties of the national finance system. It appears that it was on May 6 that the audit committee members were briefed by management on the status of NFS problems identified at the January meeting. It was commented that, although progress had been made since January, many issues still had not been fully resolved, and as a result, it appeared unlikely that the June 30 deadline would be met.

This was stated on May 6. Why were you telling us on May 20 that there were not any problems?

**Mr. Juneau:** Mr. Chairman, may I ask Mr. Cotsman to answer that?

**Ms McDonald:** Mr. Cotsman works for you . . .

**Mr. Juneau:** I am quite willing to continue if you are not satisfied with his answer.

**The Chairman:** Ms McDonald, it is entirely up to you, as it was up to Mrs. Finestone, as to who should reply to your question.

**Ms McDonald:** Yes.

**Mr. S. Cotsman (Vice-President of Finance, Canadian Broadcasting Corporation):** Thank you very much.

When I responded on May 20, I think I also went on—I do not have the transcript in front of me—and acknowledged that there had been implementation problems with the system. I think I said we were hoping that 1986-87 was going to be a better year.

At that point in time we were wrestling with producing the final set of statements, and at that time we still believed we would be able to bring the accounts into a state where the Auditor General would be capable of carrying out his audit and giving us a clean audit. It was not until some time late in June, in fact, that the scope of the problem vis-à-vis the Auditor General really came to light.

• 1630

I would apologize if I misled you in the sense of trying to deny there was a problem. We certainly knew that we were dealing with a very difficult situation, and in fact the staff were working very hard from January right through to June to try to bring the problem down to more manageable proportions.

**Ms McDonald:** Could I ask Mr. Juneau for his answer to that, because the question of course was directed to him. You

*[Translation]*

compte des sommes dépensées et qu'il existait d'importantes disparités dans les chiffres. Vous avez demandé à M. Cotsman de répondre à la question et il a dit:

Je n'ai pas eu connaissance de cas où les disparités étaient considérables et où nous ne pouvions rendre compte de sommes dépensées. Pas à ma connaissance en tout cas.

Vous avez dit cela le 20 mai et je me demande pourquoi vous n'étiez pas conscient à ce moment-là des problèmes qu'on éprouvait avec le système national de finances alors que vous auriez dû être au courant depuis le mois de janvier. Les membres du comité de vérification n'ont-ils pas rencontré le 6 mai la direction pour discuter des problèmes de fonctionnement du SFN qui avaient été soulevés au mois de janvier. On a alors dit que même si de bons résultats avaient été obtenus depuis le mois de janvier certains problèmes n'avaient pas encore été tout à fait réglés et que, pour cette raison, il semblait fort peu probable qu'on puisse respecter l'échéancier du 30 juin.

C'est ce qu'on a dit le 6 mai. Pourquoi nous avez-vous dit le 20 qu'il n'y avait pas de problème?

**M. Juneau:** Monsieur le président, puis-je demander à M. Cotsman de répondre à cette question?

**Mme McDonald:** M. Cotsman est un de vos employés . . .

**M. Juneau:** Si vous n'êtes pas satisfaite de sa réponse, je la compléterai.

**Le président:** Madame McDonald, vous pouvez décider, comme l'a fait M<sup>me</sup> Finestone tout à l'heure, qui répondra à votre question.

**Mme McDonald:** Oui.

**M. S. Cotsman (Vice-président des finances, Société Radio-Canada):** Merci beaucoup.

Lorsque je vous ai répondu le 20 mai, je crois que j'ai également ajouté—mais je n'ai pas le fascicule devant les yeux—que nous avons eu des problèmes dans la mise en oeuvre du système. Je crois que j'ai dit que nous espérions mieux réussir en 1986-1987.

A cette époque, nous préparions la dernière série d'états financiers, et nous croyons toujours être en mesure de préparer des documents qui permettraient au Vérificateur général de faire son travail et de les approuver. Ce n'est qu'un peu plus tard, au mois de juin, en fait, que nous avons constaté l'impossibilité pour le Vérificateur général de procéder à la vérification.

Je ne voulais certainement pas vous induire en erreur et vous faire croire qu'il n'y avait pas de problèmes. Je m'en excuse. Nous savions certainement que la situation était précaire et, en fait, nos employés ont travaillé très fort, du mois de janvier à la fin de juin, pour essayer de régler les pires aspects du problème.

**Mme McDonald:** Puis-je demander à M. Juneau de répondre à ma question, puisqu'après tout, c'est à lui qu'elle était posée. Il a demandé à M. Cotsman d'y répondre; je

[Texte]

turned it over to Mr. Cotsman; presumably you agreed with that or you would have said otherwise.

**Mr. Juneau:** Yes, Ms McDonald, you are quite right. There were warnings that there may be problems with the audit, but even at the end of June it was not yet definite that there would not be a clear audit by the auditor. There were certainly indications at the end of June that the situation was very risky, but even then there was still a chance that we might get an audit at the end of June.

Therefore I think, without having the transcript, it was fair for Mr. Cotsman to say that there were difficulties but he was not aware that they were . . .

I think it comes back to how your question was interpreted. We had no fear, for instance, that we would overspend our budget or that things would be discovered which would indicate we had misspent the money.

**Ms McDonald:** My question was not about misspending; it was about difficulties in accounting procedures. It seems to me a frank answer to the committee would have been that, yes, there are difficulties, but instead there was a denial.

**Mr. Juneau:** I think you should check the transcript.

**Ms McDonald:** I have the transcript. I was reading from it. The transcript says:

I am not aware of any large significant numbers where we cannot account for the expenditures. I am not aware of those instances.

My question was very clear. One question was if it was it correct that unit managers had been setting up parallel bookkeeping systems because of failure in the overall system, which is a very precise question.

**Mr. Juneau:** Yes, but is there not another part of the response later on in the transcript?

**Ms McDonald:** There was no admission of difficulties, and my point is a very simple one. The CBC does receive a great deal of public money. This is one form of accountability to the parliamentary committee.

**Mr. Juneau:** Could we, Mr. Chairman, have the privilege of checking the transcript just in case Mr. Cotsman did refer later on to problems in the financial system?

**Ms McDonald:** Mr. Juneau, the CBC report to the audit committee of the board of directors reveals a number of other problems.

**Mr. Juneau:** The CBC report . . . ?

**Ms McDonald:** This is what it is entitled, *Canadian Broadcasting Corporation Report to the Audit Committee of the Board of Directors, 1985*.

**Mr. Juneau:** The management letter, yes.

**Ms McDonald:** I received a copy by devious means. I wonder why information of this sort, which I am sure other committee members would be very interested in receiving,

[Traduction]

suppose que vous êtes d'accord avec ce qu'il a dit, sinon vous l'auriez interrompu.

**M. Juneau:** Oui, madame McDonald, vous avez raison. Nous savions qu'il était possible que la vérification soit difficile, mais même à la fin du mois de juin, on ne savait pas que le Vérificateur ne pourrait pas procéder à la vérification. À la fin du mois de juin, certaines choses nous ont poussés à croire que la situation était très précaire, mais même à ce moment-là, nous pensions que nous pourrions obtenir une vérification à la fin du mois de juin.

Même si je n'ai pas le fascicule sous les yeux, je crois que M. Cotsman avait raison de dire qu'il existait certains problèmes mais qu'il ne savait pas qu'ils étaient . . .

Tout dépend de la façon dont on interprète votre question. Par exemple, nous n'avions pas peur de dépasser notre budget ou que l'on découvre que les fonds affectés à la Société avaient été mal utilisés.

**Mme McDonald:** Je ne parle pas de l'utilisation des fonds; je parle des problèmes au niveau de la vérification. Si on avait été honnêtes, on aurait dit au Comité qu'il existait en effet des problèmes; cependant, on nous a dit que ce n'était pas le cas.

**M. Juneau:** Je crois que vous devriez vérifier le compte rendu.

**Mme McDonald:** Je l'ai sous les yeux. Je le lisais. On dit:

Je n'ai pas eu connaissance de cas où les disparités étaient considérables et où nous ne pouvions rendre compte des sommes dépensées. Pas à ma connaissance en tout cas.

Ma question était très claire. J'ai demandé par exemple s'il était vrai que les directeurs de sections ont une comptabilité parallèle en raison des déficiences du système général. C'est quand même une question bien précise.

**M. Juneau:** Oui, mais n'a-t-on pas complété cette réponse?

**Mme McDonald:** On n'a pas reconnu qu'il existait des problèmes. Je m'inquiète de cette situation pour des raisons fort simples. La Société Radio-Canada reçoit des crédits importants de l'État. Entre autres choses, elle doit rendre des comptes au Comité parlementaire.

**M. Juneau:** Monsieur le président, pourrions-nous vérifier le fascicule pour déterminer si M. Cotsman a parlé plus tard des problèmes qu'on éprouvait en raison du système financier?

**Mme McDonald:** Monsieur Juneau, le rapport présenté par la Société Radio-Canada au comité de vérification du conseil d'administration indique qu'il existe divers problèmes.

**M. Juneau:** Le rapport de la Société Radio-Canada . . . ?

**Mme McDonald:** C'est son titre, *Rapport présenté par la Société Radio-Canada au comité de vérification du conseil d'administration, 1985*.

**M. Juneau:** La lettre de recommandations.

**Mme McDonald:** J'ai obtenu ce document par des méthodes un peu détournées. Je me demande si des renseignements du genre, qui intéresseraient certainement mes collègues, des



## [Text]

which points to other difficulties both in management and of course with regard to the implementation of the NFS . . .

**Mr. Juneau:** There is no mystery in that at all. The Auditor General makes a report to Parliament in two forms, in the annual report of the corporation and in his own report to Parliament. If he has anything to say about a particular department or corporation, he puts something in his own report to Parliament. That is a public report of the Auditor General to Parliament and to the public.

Then he quite often writes what is called a management letter, which is written either to the Vice-President, Finance, or I presume to the deputy minister in a department. Sometimes he has addressed it to the president and to the board, and that is called usually a management letter, and it is not intended by the Auditor General to be public.

**Ms McDonald:** Some of the points, for example:

Of a sample of 408 journal vouchers for items over \$400,000 . . .

We are talking about significant sums, not a lost dollar out of that billion-dollar budget—

. . . a test reveals that 30%, 121 vouchers, had not been properly prepared and/or approved and/or lacked supporting documentation.

This is not a problem of computing; this is a problem of internal management control of major expenditures.

• 1635

So that is \$48 million not being properly kept track of. I wonder what steps have been taken to ensure this does not continue.

**Mr. Cotsman:** One of the main uses of the journal vouchers had to do with the moving of funds around and trying to correct the famous or the infamous clearing accounts, or suspense accounts. What was found here was, as you pointed out, that in the rush to get all of the data into the right buckets there was inadequate control over those vouchers.

**Ms McDonald:** Do you think that has changed? Would a new sample of journal vouchers reveal the same?

**Mr. Cotsman:** I would hope not. We have gone through one round of improving the internal control procedures. We are going through another round of that over the next couple of months.

It is also true that in that period the amount of data that had to be put in and manipulated was far heavier than what it is today, because we were wrestling with a very difficult situation of constantly moving moneys through the clearing accounts.

**Ms McDonald:** Another problem the Auditor General highlights—and this does not have anything to do with the

## [Translation]

renseignements qui font ressortir le fait qu'il existait des problèmes de gestion et bien sûr dans la mise en oeuvre du SFN . . .

**M. Juneau:** Il n'y a rien de secret là-dedans. Le rapport que le vérificateur général présente au Parlement comporte deux volets, le rapport annuel de la Société et le rapport du vérificateur. S'il a quelque chose de spécial à dire sur un ministère ou une société, il l'indique dans son rapport au Parlement. Il s'agit d'un rapport public que présente le vérificateur général au Parlement et au public.

Il présente souvent ce qu'on appelle une lettre de recommandations, qu'il adresse soit au vice-président des finances ou au sous-ministre d'un ministère. Parfois, il la fait parvenir au président et au conseil d'administration, et c'est ce qu'on appelle habituellement une lettre de recommandations; le vérificateur général ne s'attend pas habituellement à ce qu'elle soit rendue publique.

**Mme McDonald:** Certaines choses, par exemple:

Quelque 408 articles budgétaires dont le montant dépassait 400,000\$ ont été étudiés . . .

Nous parlons ici de montants importants, pas simplement d'un ou deux dollars qu'on ne retrouve plus sur un budget d'un milliards de dollars . . .

. . . tout semble indiquer que 30 p. 100, soit 121 articles budgétaires, n'avaient pas été préparés, approuvés, ou documentés de façon appropriée.

Ce n'est pas un problème de comptabilité mais plutôt du contrôle interne de dépenses importantes.

Voilà donc 48 millions de dollars qui n'ont pas été correctement comptabilisés. J'aimerais savoir quelles mesures ont été prises pour éviter la répétition de cet état de choses.

**M. Cotsman:** L'une des principales utilisations des pièces justificatives intéressent les mouvements de fonds et la tentative de rectifier ce fameux problème des comptes transitoires. Ce que nous avons constaté, ainsi que vous l'avez dit, c'est que dans notre hâte à réputer toutes les factures ou postes voulus, un contrôle insuffisant a été exercé sur ces pièces justificatives.

**Mme McDonald:** Est-ce que cela a changé? Est-ce qu'un nouvel échantillonnage de ces pièces justificatives révélerait les mêmes lacunes?

**M. Cotsman:** J'espère que non. Nous venons de passer par toute une phase d'amélioration de nos procédures de contrôle interne. Nous allons en entamer une autre d'ici quelques mois.

Il est vrai également que, durant cette période, la quantité de données qu'il a fallu manipuler était beaucoup plus importante qu'elle n'est aujourd'hui, car nous étions obligés de faire transiter des fonds très nombreux par les comptes transitoires et cela créait une situation très difficile.

**Mme McDonald:** Un autre problème que le Vérificateur général met en lumière—et cela n'a rien à voir avec le système



*[Texte]*

national finance system—is the question of redirecting money from operating funds to capital. In his report in the management letter:

In its financial statements the corporation disclosed that \$15.7 million of inventory is financed from its unused operating appropriations.

He then questions whether this is appropriate and how it is approved... that this exceeds the 1.5% that can be transferred.

I do want to raise this as a very serious question, when the CBC has laid off staff, when there have been either cut-backs in Canadian programming or a reduction in the Canadianization improvement in actual programming... that there should be this redirection of funds.

**Mr. Cotsman:** May I make a correction? The reference is transferring funds from operating to working capital, not to capital.

**Ms McDonald:** The Auditor General raises a concern here.

**Mr. Cotsman:** Yes, it is the same question.

My answer would be that we are dealing here with basically a technical matter of where you are charging the cost of your inventory. One can charge it, if you like, in working capital, or you can expense it in the year you are making the expense to create a program. What he is raising is a technical issue, where we felt we could charge \$15 million of those dollars to the operating appropriation from Parliament, and he is saying he is not sure if that is appropriate.

From my point of view it is a technical consideration related to how we are funded and how we have to account for that within accounting principles. His concern is legitimate. We have entered into discussion with the Treasury Board Secretariat on regularizing it.

**Mr. Caldwell:** I welcome the members of the CBC back with us once again. My questioning will also be centring around the line of questioning the other members have been doing so far, but I would like to ask you another question for clarification: whether or not you agree with these figures. I know we are dealing with a lot of figures today, but to pin down the parliamentary appropriations to the CBC I will just ask you if you agree with these numbers.

For 1983-84 the number was \$736 million.

**Mr. Juneau:** Operating?

**Mr. Caldwell:** Operating appropriations, right. For 1984-85, \$808 million. For 1985-86, \$790 million.

Do you agree with those figures or do you not?

**Mr. Juneau:** Let us check them.

*[Traduction]*

financier national—c'est le transfert de fonds des comptes d'exploitation au compte de roulement. Dans sa lettre à la direction il indique:

La société a révélé dans ses états financiers que 15,7 millions de dollars d'inventaires sont financés au moyen d'affectation de crédits d'exploitation non utilisés.

Il met en question la validité de ces transferts et l'absence d'autorisation... ce montant dépassant les 1,5 p. 100 qui peuvent être transférés.

Ce transfert de fonds me paraît être une affaire très grave à un moment où Radio-Canada licencie du personnel, à un moment où des coupures sont opérées dans la programmation canadienne où encore l'on constate un ralentissement de la canadienisation des émissions.

**M. Cotsman:** Puis-je apporter un rectificatif? Ce dont parle le Vérificateur général ce sont des transferts des comptes d'exploitation vers le compte de roulement et non pas vers le capital.

**Mme McDonald:** Le Vérificateur général voit là un problème.

**M. Cotsman:** Oui, c'est la même question.

Je répondrais en disant qu'il s'agit là essentiellement d'un aspect technique, de la question de savoir à quel poste budgétaire imputer le coût de notre inventaire. On peut l'imputer soit au poste des fonds de roulement, ou bien on peut l'imputer au compte d'exploitation de l'année où la dépense est effectuée. Il s'agit donc là d'une considération technique, d'un montant de 15 millions que nous pensions pouvoir imputer aux crédits d'exploitation votés par le Parlement, le vérificateur-général, pour sa part, se demandant dans quelle mesure cela est licite.

De mon point de vue, il s'agit là d'une considération technique, en rapport avec nos modalités de financement et la façon dont nous devons justifier l'emploi de ces fonds à la lumière des principes comptables. Sa préoccupation est légitime. Nous avons entamé des discussions avec le secrétariat du conseil du Trésor afin de régulariser cette situation.

**M. Caldwell:** Je souhaite encore une fois la bienvenue parmi nous aux représentants de Radio-Canada. Mes questions vont porter sur le même sujet général que celles des autres députés jusqu'à présent mais j'aimerais vous demander auparavant une clarification, vous demander si vous acceptez ou non les chiffres que je vais dire. Je sais que l'on lance toutes sortes de chiffres aujourd'hui et j'essaie, pour ma part, de préciser le montant des affectations budgétaires accordées par le Parlement à la Société Radio-Canada. Je voudrais seulement que vous me disiez si vous êtes d'accord avec ces chiffres.

Pour 1983-1984, le chiffre était de 736\$ millions.

**M. Juneau:** Crédits de fonctionnement?

**M. Caldwell:** Oui, des crédits de fonctionnement. Pour 1984-1985, le chiffre était de 808\$ millions. Pour 1985-1986, 790\$ millions.

Reconnaissez-vous ou non l'exactitude de ces chiffres?

**M. Juneau:** Laissez-moi les vérifier.

[Text]

• 1640

**Mr. Caldwell:** While you are looking up that one, we will check out the \$56 million again. Most of us agree the money has not been lost, per se. I think we agree with that. It is the whole system of how it operates. But there have been rumours or there has been some suggestion that possibly people within the CBC, the unit managers or the producers or executive producers, knowing the system was not operating properly, could have been inflating their budgets or going over budget. Would you comment on that?

**Mr. Juneau:** I think that would have been difficult, because that is not the way budgets for individual programs are controlled. That is not the way they were controlled before and that is not the way they would have been controlled under NFS.

**Mr. Cotsman:** I would add that one thing that was working is the distributions from the budgets from the top. So the distribution out and down into the organization . . . the budgets themselves were well established. Then there were, as Mr. Juneau has pointed out, many operating systems still in play at the unit manager level, if that is the example you are using, to record and report on program costs.

**Mr. Caldwell:** You say it was okay going down; but what about coming back up? How long would it take to get it back into the reporting system?

**Mr. Denis Harvey (Vice-President, English Television Network, Canadian Broadcasting Corporation):** Your question is whether people would take advantage of the system, the lack of systems, or the problems in the system. My answer is no, they did not. We came in on budget. People do have back-up and off-the-cuff systems. They have been operating these departments for many years. We say no, they are responsible people and they did not take advantage.

**Mr. Caldwell:** Do we have the answer to the other question, please?

**Mr. Cotsman:** We can confirm those numbers for the operating appropriations.

**Mr. Caldwell:** Well, if those numbers are correct, and if my mathematics are right, then basically what we are talking about, the difference between \$808 million and 790 million, is \$18 million.

**Mr. Juneau:** Right.

**Mr. Cotsman:** Yes.

**Mr. Caldwell:** Now, why are we talking, then, of a cut of \$75 million from the government?

**Mr. Juneau:** We will try, but if you want to deal with it very adequately I think we will have to do it in writing, because it is complicated.

**Mr. Caldwell:** I do not agree with that, because if that is all, and those are the figures, and that is the money you received from the government, how can you say the government has cut \$75 million?

[Translation]

**M. Caldwell:** Pendant que vous vérifiez, j'aimerais revenir encore une fois sur le chiffre de 56 millions. La plupart d'entre nous reconnaisse que cet argent n'a pas été perdu vraiment. Je pense que nous sommes d'accord là-dessus. Tout cela tient à la manière dont le système fonctionne. Mais il y a des rumeurs qui surgissent ici ou là disant que les chefs sections, ou les producteurs ou les producteurs-exécutifs, sachant que le système comptable ne fonctionnait pas bien, auraient gonflé ou dépassé leur budget. Qu'en pensez-vous?

**M. Juneau:** Je pense que cela aurait été difficile car ce n'est pas ainsi que sont contrôlés les budgets des programmes individuels. Ce n'est pas ainsi qu'ils étaient contrôlés auparavant et ce n'est pas ainsi qu'ils sont contrôlés dans le cadre du SFN.

**M. Cotsman:** J'ajouterais qu'un des éléments qui fonctionnaient bien étaient la répartition des budgets depuis le haut vers le bas. Donc la répartition entre les diverses sections de l'organisation . . . les budgets individuels eux-mêmes étaient bien précis. Par ailleurs, ainsi que M. Juneau l'a dit, un grand nombre de systèmes opérationnels restés toujours en place au niveau des gestionnaires de section, pour reprendre votre exemple, qui permettaient de suivre et de comptabiliser le coût des programmes.

**M. Caldwell:** Vous dites que le système fonctionnait bien dans le sens descendant? Combien de temps fallait-il avant que les données remontent jusqu'au sommet?

**M. Denis Harvey (vice-président, Réseau de Télévision en langue anglaise, Société Radio-Canada):** Votre question est de savoir si les gestionnaires ont abusé du système, de l'absence de système de contrôle ou de leur carence. Ma réponse est non. Nous n'avons pas connu de dépassement budgétaire. Il existe des moyens de contrôles auxiliaires et ponctuels. Ils fonctionnent dans ces services depuis des années. Je dis non, ce sont des gestionnaires responsables et ils n'ont pas abusé.

**M. Caldwell:** Est-ce que vous avez maintenant la réponse à la première question, s'il vous plaît?

**M. Cotsman:** Nous pouvons confirmer ces chiffres de crédit de fonctionnement.

**M. Caldwell:** Dans ce cas, si ces chiffres sont exacts, et si je sais faire une soustraction, la différence entre 808 millions et 790 millions c'est 18 millions.

**M. Juneau:** Oui.

**M. Cotsman:** Oui.

**M. Caldwell:** Pourquoi donc, dans ce cas, parler d'une coupure budgétaire de 75 millions?

**M. Juneau:** Je vais essayer d'expliquer mais si vous voulez une réponse précise je vais devoir vous la donner par écrit car tout cela est complexe.

**M. Caldwell:** Je ne suis pas d'accord, car si ces chiffres sont exacts, si ce sont là les crédits que le Gouvernement vous a affectés, comment pouvez-vous dire que le Gouvernement vous a enlevé 75 millions?



## [Texte]

**Mr. Cotsman:** Let me try to do it in summary form, and then if you want a numerical reconciliation we can also provide that.

The \$75 million cut, as all of the cuts announced that year, was made off what were called "reference levels". A reference level is basically a number established with the Treasury Board on what your indicated level of funding is for a given year. So at one time we had a level of funding, a reference level, for 1985-86, and off that reference level came actually \$85 million, the \$75 million operating and the \$10 million in capital.

That was offset by other increases we were allowed that year. The biggest one is an allowance for salary increases. That was also the year we were given \$2.9 million for the funding of the financial system; and there were other items as well. What you see, therefore, is a net number; that \$18 million number you referred to.

**Mr. Caldwell:** But is it fair to say the government cut the CBC by \$75 million? They did not. They cut you by \$18 million, despite that under normal circumstances, yes, you would have had an increase for the wages going up and those kinds of things. I think it is not fair to say the CBC has been cut \$75 million by the government.

**Mr. Juneau:** We certainly said that; but the government also said it. There is no disagreement on that. The government at that time announced that we were being reduced by \$75 million, and by another \$10 million for capital.

**Mr. Caldwell:** But it did not happen.

**Mr. Juneau:** Well, it was a decision. But then there were those compensations that Mr. Cotsman is referring to.

• 1645

**The Chairman:** Thank you very much.

The next questioner I have on my list is Mr. Desrosiers.

**M. Desrosiers:** Bonjour, monsieur Juneau.

Combien cette erreur ou ce manque de gestion va-t-il coûter aux contribuables canadiens? Combien, l'embauche de ces éminents comptables et tout le processus que vous allez mettre sur pied pour vous retrouver vont-ils coûter?

**M. Juneau:** Eh bien, on pourra vous le dire quand ce sera terminé. Je ne le sais pas encore. Il faut aussi dire que quand le système sera sur pied, il fera sans doute économiser de l'argent aux contribuables.

**M. Desrosiers:** Vous vous engagez dans une politique parce que vous êtes mal pris, parce que vous avez mal fait votre travail, et vous ne savez pas ce que cela va coûter.

**M. Juneau:** On s'est engagés dans une politique pour améliorer le contrôle financier à Radio-Canada. Cette amélioration était tellement nécessaire qu'en 1984, le vérificateur général avait écrit un rapport à la suite d'une vérification intégrée, dans lequel il critiquait abondamment les systèmes

## [Traduction]

**M. Cotsman:** Je vais essayer de vous expliquer cela sommairement et si vous voulez des chiffres précis, nous pourrions également vous les donner.

La coupure de 75 millions, comme toutes celles annoncées cette année-là, était opérée sur ce que l'on appelle les «niveaux repaires». Un niveau repaire est un chiffre arrêté par le Conseil du Trésor sur la base du niveau de financement indicatif pour une année donnée. Ainsi donc, nous avions un niveau-repaire pour 1985-86 et sur ce niveau que 85 millions de dollars ont été prélevés, 75 millions sous forme de fonctionnement et 10 millions sous forme de capital.

Cela fut compensé par d'autres augmentations de crédits qui nous furent attribués pour cette année. La plus importante est la provision pour hausse de salaire. Cette année-là, nous avons également reçu 2,9 millions pour mettre en place le système financier et nous avons eu quelques autres augmentations encore, par ailleurs. Ce que vous voyez donc c'est un chiffre net: le chiffre de 18 millions que vous avez mentionné.

**M. Caldwell:** Est-il juste alors de dire que le gouvernement a coupé de 75 millions dans le budget de Radio-Canada? Ce n'est pas vrai. Il le leur a alors réduit de 18 millions, sachant que de toute façon, dans une année normale, vous auriez connu un accroissement de votre masse salariale et d'autres hausses similaires. Je pense qu'il n'est pas vrai de dire que le gouvernement a opéré une coupure de 75 millions dans le budget de Radio-Canada.

**M. Juneau:** Nous l'avons certainement dit, mais le gouvernement aussi. Il n'y a pas de divergence là-dessus. Le gouvernement à l'époque a annoncé qu'il coupait 75 millions de notre budget, et 10 autres millions dans nos dépenses d'immobilisations.

**M. Caldwell:** Mais cela n'a pas été maintenu.

**M. Juneau:** Ce fut la décision. Ensuite il y a eu ces compensations que M. Cotsman a énumérées.

**Le président:** Je vous remercie beaucoup.

Le prochain intervenant sur ma liste est M. Desrosiers.

**Mr. Desrosiers:** Thank you, Mr. Juneau.

How much will this mistake or management problem cost the Canadian taxpayer? How much will it cost to hire those great accountants and to set up that system you told us about?

**Mr. Juneau:** We will only be able to tell you when it is over and done with. I have no idea at this point. There is no doubt in my mind, however, that once the system becomes operational, it will save a lot of money to the taxpayers.

**Mr. Desrosiers:** You are introducing the policy because you are at a loss as to what to do, you did not do your job well and you have no idea what it will cost you.

**Mr. Juneau:** We have developed that policy in order to improve our financial management system at Radio Canada. We had no other choice but to make those changes. Indeed, in 1984, the Auditor General in his report of a comprehensive audit heavily criticized the existing financial control system at



**[Text]**

existants de Radio-Canada en matière de contrôle financier. C'est une constatation que nous avons faite nous-mêmes, à savoir que les systèmes financiers avaient besoin d'être refaits, parce que d'une partie à l'autre du pays, ils étaient incompatibles.

Une chose qui était classée comme une dépense de tel type à Vancouver était classée d'une façon complètement différente à l'est du pays. On ne pouvait donc pas faire de comparaisons d'une partie à l'autre du pays. Le vérificateur général, dans sa vérification intégrée, qui est un document considérable que nous avons publié, a illustré abondamment ce problème-là. Il fallait donc dépenser de l'argent pour sortir de cette situation-là.

C'était une entreprise absolument nécessaire qui, à la longue, devrait permettre une meilleure gestion et nous faire économiser de l'argent. Entre autres, elle devrait diminuer le nombre de gens qui comptent avec des crayons et du papier; ces gens pourraient faire un meilleur travail par le truchement d'un ordinateur.

Le système n'a pas marché comme on l'avait espéré et, par conséquent, on a un hiatus d'un an.

**M. Desrosiers:** Vous auriez dû vous doter d'ordinateurs il y a longtemps.

**M. Juneau:** Eh bien, il y en avait, des ordinateurs. On parle d'un système central d'ordinateurs intégré à tous les systèmes d'ordinateurs locaux qu'on avait déjà. Il s'agit de l'intégration d'un grand nombre de petits et de moyens systèmes à un grand système national; tout cela doit être compatible et intégré. Cela n'existait pas, mais on se servait d'ordinateurs depuis longtemps pour administrer les finances et pour administrer les émissions, parce qu'on ne peut plus maintenant administrer les émissions de radio ou de télévision sans ordinateur.

**M. Desrosiers:** Mais, monsieur Juneau, vous n'avez aucune idée de ce que va coûter l'embauche de ces gens? Avez-vous signé des ententes avec ces gens-là? Y a-t-il des contrats de signés?

**M. Juneau:** Quand le problème s'est précisé, vers le mois de juillet, il a fallu embaucher immédiatement des consultants pour réparer le problème le plus rapidement possible. On n'a donc pas embauché des consultants pour savoir s'il fallait embaucher des consultants.

**M. Desrosiers:** Alors, on ne sait pas ce que cela va coûter? C'est cela, votre réponse?

**M. Juneau:** Eh bien, on pourrait probablement faire un calcul.

**M. Desrosiers:** Vous n'avez aucune idée?

**M. Juneau:** On n'avait pas le choix, de toute façon.

**M. Desrosiers:** Vous n'avez aucune idée de ce que cela pourrait coûter à peu près?

**M. Juneau:** Comme cela, tout de go, non. Mais on n'avait pas le choix.

**M. Desrosiers:** Merci, monsieur le président.

**[Translation]**

Radio Canada. We have also come to the realization that these sums were needed in that area especially since our system did not seem to be compatible across the country.

Similar expenses were classified differently in Vancouver than in the east of the country. It became impossible to make any kind of comparison between regions. We did publish the Auditor General's Report on his comprehensive audit. It is a very thick document that gives a very good description of that problem. It became necessary to spend some money in order to remedy that situation.

That is why I maintain that that change was necessary. In the long-term, it should help us improve our management systems and save money. It should, amongst other things, allow us to cut the number of people who do calculations with pencil and paper. It also will be much faster when it is computerized.

The system did not measure up to our expectations and that explains our one-year delay.

**Mr. Desrosiers:** You should have computerized your system a long time ago.

**Mr. Juneau:** Well, we have computers. What we are talking about here is a centralized integrated computer system that is compatible with all our local EDP systems. The idea here was to integrate several small and medium-sized systems into a major national system. All the elements in the system have to be built compatible and integrated. That does not exist but we have already been using computers for a long time to administer our finances and control our broadcasting system. It has now become impossible to manage radio and television broadcasting without a computer.

**Mr. Desrosiers:** But, Mr. Juneau, you have no idea what it will cost you to hire those people? Have you already signed contracts with those people?

**Mr. Juneau:** We had to hire some consultants last July when it became clear that we did have a problem on our hands. We did not hire consultants just to determine our needs for their services; we had a problem that needed to be solved immediately.

**Mr. Desrosiers:** So you have no idea of the cost of that action? That is your answer?

**Mr. Juneau:** I suppose it would be possible to calculate that.

**Mr. Desrosiers:** But you have not a clue?

**Mr. Juneau:** In any event, we did not have the chance.

**Mr. Desrosiers:** You have not a clue as to the amount of that expense?

**Mr. Juneau:** Just like that, at the drop of a hat, no. We did not have a choice.

**Mr. Desrosiers:** Thank you, Mr. Chairman.

[Texte]

**Le président:** Merci, monsieur Desrosiers.

Now we go to Mr. Scowen, who has indicated a wish to ask some questions.

**Mr. Scowen:** Thank you, Mr. Chairman. I would like to relinquish my time to Mr. Pennock, who is more familiar with the subject.

**Ms McDonald:** Mr. Chairman, I think it is understood that the government members get five minutes each at that time if they want. But if they do not want it, I do not see why somebody else should get it. Let us continue with the round. Mr. Pennock gets another round, anyway.

**The Chairman:** With the consent of the committee, he could have another round. Do we not have that consent?

**Ms McDonald:** Mr. Pennock will get his own time again.

• 1650

**The Chairman:** I gather we do not have the consent.

Mr. Scowen, do you wish to take it for yourself?

**Mr. Scowen:** No, Mr. Chairman, I am not familiar enough with the subject.

**The Chairman:** Thank you.

Then we go to the opposition questioners on second round, and the first of those would be Mrs. Finestone.

**Mrs. Finestone:** Mr. Juneau, I had asked at the very outset for some understanding of the difference of language that is being used in terms of dollars. Miss MacDonald, the Minister of Communications, \$71 million; you answered the \$57 million; I would like to know about the \$4 million.

Now we have another conversation going on here and another look at the difference between the main estimates and what we find in the public accounts and the supposed agreement between the CBC and the Minister, the Department of Communications, and perhaps the Minister of Finance... I am not quite sure of the supposed \$75 million cut in the November 1984 statement and the additional cuts, which I had thought added up to \$125 million.

I would ask not for the answer now. I would like it in that written understanding of the \$71 million, which now perhaps could account for the \$75 million, the \$125 million, etc.

In your estimates that you were allocated in the 1985-86 budget, we had \$846,847,000; the actual was \$857,347,000. It is in your own budget books. In 1984-85, \$895,735,000 is the estimate; the actual according to public accounts is \$904,000,927. If we look at 1985-86, the estimate is \$846,847,000 and the actual is \$857,347,000, which gives us in actual dollars a \$47-million drop in the actual, but a recovery

[Traduction]

**The Chairman:** Thank you, Mr. Desrosiers.

Je vais maintenant donner la parole à M. Scowen qui a aussi des questions à poser.

**M. Scowen:** Je vous remercie, monsieur le président. Avec votre permission, je préfère laisser mon tour à M. Pennock qui connaît beaucoup mieux la question que moi.

**Mme McDonald:** Monsieur le président, je croyais que les députés membres du Gouvernement disposaient de cinq minutes lorsqu'ils souhaitaient prendre la parole. Mais s'ils n'ont rien à dire, je ne vois pas pourquoi ils devraient avoir le droit de donner leurs cinq minutes à quelqu'un d'autre. Nous devrions continuer ce tour. De toute manière, M. Pennock a droit à cinq minutes encore.

**Le président:** Il pourra avoir un autre tour si le Comité est d'accord. Êtes-vous d'accord?

**Mme McDonald:** M. Pennock a droit de toute manière à cinq minutes encore.

**Le président:** Vous ne semblez pas d'accord.

Monsieur Scowen, souhaitez-vous utiliser vous-même ces 5 minutes?

**M. Scowen:** Non, monsieur le président, je ne connais pas suffisamment bien la question.

**Le président:** Je vous remercie.

Nous allons donc passer aux intervenant de l'opposition pour le deuxième tour. M<sup>me</sup> Finestone est la première personne sur ma liste.

**Mme Finestone:** Monsieur Juneau, j'essaie depuis le début d'obtenir des explications sur l'écart entre les montants indiqués. En effet, M<sup>me</sup> McDonald ministre des Communications, nous a parlé de 71 millions de dollars. Vous nous parlez de 57 millions de dollars. Et moi j'aimerais avoir des explications des 4 millions de dollars.

C'est un autre sujet qui a été abordé ici. On a jeté un nouveau regard sur l'écart entre le budget principal et les comptes publics et l'accord qui aurait été conclu entre Radio-Canada et la Ministre, le ministère des Communications et aussi peut-être le ministère des Finances. Je n'ai pas très bien compris cette soi-disant coupure de 75 millions dans le rapport de novembre 84 et les coupures additionnelles qui, selon moi devraient donner un total de 125 millions de dollars.

Je ne vous demande pas de me répondre maintenant. Je préfère que vous me donniez des éclaircissements dans la note que vous m'écrirez au sujet des 71 millions de dollars ce qui explique maintenant les 75 millions, les 125 millions etc...

Selon vous, le budget 1985-86 vous octroyait 846,847,000\$. Mais selon vos propres livres, vous auriez touché 857,347,000\$. Le budget pour l'exercice financier de 1984-85 vous octroyait 895,735,000\$, mais selon les comptes publics, vous auriez touché 904,000,927\$. Cela voudrait dire que vous avez subi des coupures de 47 millions de dollars pendant l'exercice financier précédent mais vous réussirez à récupérer 12 millions



## [Text]

of potentially \$12 million in 1986-87. I can only find an accounting for \$35 million in actual, and I understand there was an anticipation of a 5% increase which was cut back to a 2.5% increase for personnel—these are anticipated figures at one point—which all added into this \$125-million figure, which we have been hearing also as a circulating rumour or whatever.

I do not want to get into the playing of games. I would like to know what is real, what was made up perhaps in the course of realizing that we were decimating CBC, so I can more intelligently the next time you are here have analysed that and then place my questions. Basically my question is going to be: in your report you say on page 13 the implementation of the system was compromised by the retirement and lay-off of key personnel because of budget reductions. I cannot find the total figures in budget reductions. I want to know how CBC is going to meet the CRTC request for a five-year plan if we are doing one-year annual allocations and we have supposed cuts and then we do not see the cuts. I find the whole thing rather confusing.

The concern from my point of view, Mr. Juneau, is what is happening to programs and program content. You gave us very exciting figures of increases of percentage that you have captured on radio and on television. That is fine, but if you are not going to be able to do it because you are not getting allocated dollars any longer then I want to know it in dollars and cents.

**The Chairman:** That was a four-and-a-half-minute question; there are 30 seconds left for the answer.

**Mr. Juneau:** I will have a 15-second answer, Mr. Chairman.

I think what you need to have is a reconciliation of all these figures that are bandied about, and we will try to take all the figures you have in every document and try to reconcile them. You know, it depends whether you are talking of one thing and then another, and then everybody tends to use different sets of figures. We will try to reconcile everything, Mr. Chairman.

• 1655

**The Chairman:** Thank you.

**Mrs. Finestone:** Mr. Chairman, we need a marriage counsellor so we can figure out our divorce or fall-back love-ins.

**The Chairman:** Mrs. Finestone, you have struck a blow for national reconciliation.

Ms McDonald.

**Ms McDonald:** Thank you very much, Mr. Chairman.

I want to raise a question, not to get into the nitty-gritty of union negotiations, but to express some concerns that the employees whose unions are negotiating right now feel that

## [Translation]

de dollars pour 1986-87. J'ai trouvé des explications pour 35 millions de dollars seulement. Je crois cependant savoir que vous vous attendiez à une augmentation pour le personnel de 5 p. 100 et qu'elle avait été ramenée à 2,5 p. 100. En fait ce sont les chiffres dont il était question à un moment donné. C'est la façon dont on expliquait ces 125 millions de dollars dont parlait la rumeur.

Je n'essaie pas de vous tendre un piège. Je veux tout simplement connaître le fin fond de l'histoire, ce qui s'est passé réellement lorsqu'on s'est rendu compte que l'on détruisait la Société Radio-Canada. Il me semble que cela me permettrait de faire une analyse plus rationnelle de la situation et de vous poser des questions plus intelligentes lors de votre prochaine comparution. Voici ce que je veux savoir: à la page 13 de votre rapport, vous dites que les compressions budgétaires qui vous ont obligé à mettre des employés clés à la retraite et en disponibilité ont fait obstacle à la mise en oeuvre de votre système. Mais je ne parviens pas à trouver de données précises sur ces coupures budgétaires. Pouvez-vous m'expliquer comment la Société Radio-Canada va pouvoir satisfaire le CRTC qui lui a demandé un programme quinquennal? Surtout si vous recevez vos affectations de fonds sur une base annuelle, et si on vous a imposé des coupures qu'on ne trouve nulle part. Tout cela me semble assez complexe.

L'aspect le plus inquiétant dans tout cela, à mon avis, monsieur Juneau, c'est la programmation et la teneur des émissions. Vous nous avez cité des chiffres très intéressants sur les augmentations d'auditeurs pour vos émissions de radio et de télévision. Tout cela est très bien, mais que vous réserve l'avenir si on vous coupe vos fonds?

**Le président:** La question a duré 4 minutes et demie. Il vous reste 30 secondes pour répondre.

**M. Juneau:** Je n'aurai besoin que de 15 secondes, monsieur le président.

D'après ce que je peux voir, vous avez besoin que l'on compile tous ces chiffres que vous venez de citer en un seul document. Tout dépend de ce dont il s'agit. Chacun utilise les chiffres comme il veut. Mais nous allons essayer de tout regrouper, monsieur le président.

**Le président:** Merci.

**Mme Finestone:** Monsieur le président, nous aurions besoin d'un conseiller matrimonial pour nous aider à comprendre toutes ces affaires de séparation et de réconciliation.

**Le président:** Madame Finestone, vous venez de rompre une lance pour la réconciliation nationale.

Madame McDonald.

**Mme McDonald:** Je vous remercie beaucoup, monsieur le président.

Je ne veux pas entrer dans les détails des négociations collectives. Mais il y a en ce moment des unités en négociations qui ont l'impression que la direction n'a pas du tout envie



[Texte]

management does not want to settle, is being extremely intransigent, and perhaps would even welcome a strike. My very specific question is, did the board of directors discuss strike action as a way of saving money?

**Mr. Juneau:** Absolutely not. Would you like a longer answer? I can elaborate.

**Ms McDonald:** A little longer.

**Mr. Juneau:** I think it is not fair just to answer that way. I have been asked that question a number of times, is there a strategy on the part of the corporation that a strike for some reason or other would be a good thing, either to put the unions in their place or to demonstrate that we have a big money problem? No, absolutely not. It is not a strategy of ours; and if there was any idea of that kind it would be a very bad idea. In terms of strategy it would not work.

**Ms McDonald:** But in terms of accepting conciliator reports and meeting the employees part way, that does not seem to be part of management strategy.

**Mr. Juneau:** We are negotiating, are we not? We met last night with one union, and are meeting with another union today. Negotiations are going on. As in any negotiation, you expect the other party to give, and you have to consider where you can give and where you cannot. But we certainly have a great deal of respect for our staff, and for their unions. We are still hopeful that we can arrive at some kind of agreement.

**Ms McDonald:** I very much hope so, too.

I would like to turn back to a question on the expenditure and the effects of the restraint imposed by the government. I would like to ask specifically, how much did the CBC save as a result of the expenditure restraints imposed on all government departments? Can you provide us with a report of where savings were made by type of expense?

**Mr. Juneau:** Yes, I think we can give you an idea. We can do that.

**Ms McDonald:** We have had so many figures floating around, we would like to see—

**Mr. Juneau:** Yes.

**Ms McDonald:** You were told to save money. Where did you save it? How many bucks; and by what kind of expenditure?

**Mr. Juneau:** I do not think Ms McDonald means for the next year. You mean for past years, for the last two years.

**Ms McDonald:** Yes. Since the restraint was imposed.

**Mr. Juneau:** We will do our best.

**Ms McDonald:** Thank you.

What is the CBC presidential reserve? How much money do you have in that reserve?

[Traduction]

d'arriver à un règlement, qu'elle est très dure envers eux et qu'elle souhaiterait même la grève. Pouvez-vous me dire si le conseil d'administration considère la grève comme une façon d'économiser de l'argent?

**M. Juneau:** Pas du tout. Voulez-vous une réponse plus détaillée? Je peux continuer.

**Mme McDonald:** J'aimerais bien avoir une réponse un peu plus complète.

**M. Juneau:** Il conviendrait en effet d'étoffer un peu la réponse. Vous savez, on m'a posé cette question à maintes reprises. On me demande souvent si la société cherche à faire débrayer ses employés soit pour remettre le syndicat à leur place ou faire ressortir de graves problèmes de fonds. Mais ce n'est pas du tout le cas. Nous n'avons qu'une stratégie en ce sens. Si c'était le cas, je trouve que ce serait vraiment une mauvaise idée. C'est une stratégie qui ne pourrait pas marcher.

**Mme McDonald:** Mais la direction ne semble pas du tout avoir envie d'arriver à un compromis avec le syndicat ni même d'accepter les rapports de conciliation.

**M. Juneau:** Mais nous négocions toujours, n'est-ce pas? Nous avons rencontré hier soir les représentants d'un syndicat et en rencontrons un autre aujourd'hui. Nous sommes en pleine négociation et les deux parties doivent bien établir leur liste de priorité pour déterminer quelles revendications elles peuvent laisser tomber et quelles défendre. Je m'empresse d'ajouter que nous respectons beaucoup nos effectifs et leur syndicat. Nous espérons encore pouvoir arriver à une entente.

**Mme McDonald:** Je l'espère aussi.

Je vais maintenant passer à la question des dépenses et de l'incidence des restrictions budgétaires que le gouvernement vous a imposées. J'aimerais surtout que vous me disiez combien la Société Radio-Canada a réussi à économiser par suite des restrictions de dépenses qui ont été imposées à tous les ministères du gouvernement. Pouvez-vous nous donner le détail des économies réalisées par catégorie?

**M. Juneau:** Je pense que nous sommes en mesure de vous donner une bonne idée de la situation.

**Mme McDonald:** On voit toutes sortes de chiffres, mais nous aimerions bien...

**M. Juneau:** Oui.

**Mme McDonald:** On vous dit de réaliser des économies. Mais quel secteur a été touché? Combien d'économies avez-vous réalisées et dans quelle catégorie de dépenses?

**M. Juneau:** Je doute que M<sup>me</sup> McDonald parle de l'année prochaine. Vous voulez sans doute parler des années précédentes, des deux dernières années.

**Mme McDonald:** Oui. Depuis l'imposition de ces restrictions.

**M. Juneau:** Nous allons faire notre possible.

**Mme McDonald:** Je vous remercie.

Qu'est-ce au juste cette réserve présidentielle de la Société Radio-Canada? À combien s'élève cette réserve?

## [Text]

**Mr. Juneau:** None at the moment.

**Ms McDonald:** Was it \$7 million?

**Mr. Juneau:** What year?

**Ms McDonald:** Last year, 1985-86.

**Mr. Juneau:** It was \$3 million, Bill Armstrong tells me. There were years, I think, but not very many since I became president. I think there was a reserve at the corporate level, to be used for unexpected events.

For instance, in view of the reductions we were talking about, we did not have any money for Expo 86. We thought that perhaps we would not have to spend too much, but in effect we ended up spending a fair amount of money on Expo and we had to scrounge and find that money.

But Bill Armstrong can answer that better. Bill usually handles that reserve.

**Mr. W.T. Armstrong (Executive Vice-President, Canadian Broadcasting Corporation):** I might just add one detail, Ms McDonald. For example, the coverage of the Commonwealth Games, we keep that money all in one spot, and it goes French, English, radio, television. That could be construed as a reserve, but it is absolutely pinpointed and budgeted. There are some of those. Expo and the Commonwealth Games were this year, but other years it would be something else.

• 1700

**Ms McDonald:** I have one final question, at least for this round. I would like to ask what the CBC entertainment expenses were for the last budget year. My name is McDonald, and in my outfit we tend to think thrift is a good thing. I think the CBC should have more money generally, but I must say we do hear about the booze expenditures of the CBC.

**Mr. Juneau:** We will check it.

**Ms McDonald:** Could you give us an accounting as to how much you spend on entertainment and frivolous activities of that sort?

**Mr. Juneau:** We will try, Ms McDonald.

**The Chairman:** Thank you, Ms McDonald. Thank you, Mr. Juneau.

We now proceed to the third round, and under the rules of the committee this is five minutes by each member, alternating from government to opposition. To spell that out, it is government, Liberal, government, NDP, government, Liberal, until we have exhausted either the witness or the questioners or both. We are scheduled to continue until 5.30 p.m., Mrs. Finestone.

The first questioner I have on my list is Mr. Pennock.

## [Translation]

**M. Juneau:** Elle ne contient rien en ce moment.

**Mme McDonald:** S'élevait-elle à 7 millions de dollars?

**M. Juneau:** Quand?

**Mme McDonald:** L'année dernière, en 1985-1986.

**M. Juneau:** Bill Armstrong m'informe qu'il s'agissait de 3 millions de dollars. Cette réserve a été utilisée pendant quelques années mais pas depuis que j'ai accédé au poste de président. Si je me souviens bien, il existait une réserve administrative destinée aux urgences.

Ainsi, nous n'avions aucun fonds de disponible pour Expo 86 à cause des coupures dont nous avons parlé tout à l'heure. Nos dépenses pour cette exposition ont été beaucoup plus élevées que prévu au départ et nous avons dû nous débrouiller pour trouver les fonds nécessaires.

Mais Bill Armstrong est mieux en mesure que moi de vous donner les détails de cette opération. C'est lui qui s'occupe de la réserve.

**M. W.T. Armstrong (vice-président administratif, Société Radio-Canada):** J'ai un petit détail à ajouter, madame McDonald. Les fonds destinés à la couverture des Jeux du Commonwealth, en français, en anglais, à la radio et à la télévision sont regroupés en un seul compte. Ce compte pourrait bien sûr être considéré comme une réserve. Mais vous savez, on sait exactement ce qu'on fera de cet argent. Et ce n'est pas le seul cas. Nous avons eu l'Expo 86 et les Jeux du Commonwealth cette année, mais il y a toujours, les autres années, d'autres projets du même ordre.

**Mme McDonald:** J'ai une dernière question à poser, au deuxième tour du moins. J'aimerais savoir à combien se sont élevés les frais de représentation de la Société Radio-Canada lors du dernier exercice financier. Je suis une McDonald, et les Écossais sont très portés sur l'économie. J'estime personnellement qu'il conviendrait d'augmenter les fonds destinés à la Société Radio-Canada, mais comme tout le monde, j'ai entendu parler de vos grosses dépenses d'alcool.

**M. Juneau:** Nous vérifierons.

**Mme McDonald:** Pourriez-vous nous donner une idée du total de vos frais de représentation et autres activités semblables?

**M. Juneau:** Nous ferons notre possible, madame McDonald.

**Le président:** Merci, madame McDonald. Merci, monsieur Juneau.

Nous allons maintenant commencer notre troisième tour. Le règlement du Comité prévoit cinq minutes pour chaque membre en alternant entre le gouvernement et l'Opposition. Nous allons donc procéder ainsi: un membre du gouvernement, un Libéral, un membre du gouvernement, un Néo-démocrate, un membre du gouvernement, un Libéral et ainsi de suite, jusqu'à ce que mort s'en suive. Nous en avons jusqu'à 17h30, madame Finestone.

M. Pennock est le premier intervenant sur ma liste.



[Texte]

**Mr. Pennock:** Thank you, Mr. Chairman.

Mr. Juneau, on pages 13 and 14 of your statement to the committee today—this is a statement of mine more than anything; I do not expect a reply, but if you want to send me one, fine—you blame the lay-off of key personnel on budget reductions. I just want to say, sir, that this does not wash with me. If I were the manager of an organization and implementing as complicated a system as everyone must have known the NFS was, that would be the last department I would touch as far as cuts are concerned.

Now, I would like to ask you about the Caron report. I thank you for sending it to me as soon as you did, but I have not had a chance to look at it, as you might appreciate, and I reserve the right to bring forward to the committee the possibility of your reappearing before December 2 if we feel that is necessary. Was the report that we now have in our possession edited in any way?

**Mr. Juneau:** Not by us.

**Mr. Pennock:** Okay, you are saying that CBC personnel, board of directors . . . No one changed that report. It is as it was issued by—

**Mr. Juneau:** As Mr. Caron and his colleagues signed it.

**Mr. Pennock:** Okay, thank you.

I would like to come back to your internal auditor and the vice-president for finance. I believe at the planning and implementation stage Mr. Fournier was the VP for finance. I would like to know what the events were surrounding his resignation, sir.

**Mr. Juneau:** No great events. It was by mutual agreement, and Mr. Fournier actually resigned.

**Mr. Pennock:** Did you ask him to resign?

**Mr. Juneau:** As I said, it was by mutual agreement.

**Mr. Pennock:** Did he disagree with your opinion as to the implementation of the system?

**Mr. Juneau:** No, I do not think he did. Actually, I think I personally and the board and the audit committee . . . The concerns raised by the internal auditor started quite early on, and the audit committee and myself and senior management supported the view of Mr. Fournier for quite a long time. At some point we did have serious concerns that led to—

**Mr. Pennock:** Disagreements or concerns?

**Mr. Juneau:** At a point, we did arrive at disagreements, yes.

**Mr. Pennock:** When the presentation was made to the board to go operational, what was your recommendation to the board? Was it an approval of going operational without a back-up system; yes or no?

**Mr. Juneau:** Yes.

[Traduction]

**M. Pennock:** Je vous remercie, monsieur le président.

Monsieur Juneau, j'ai une observation à faire. Vous n'êtes pas obligé de me répondre, mais si vous voulez le faire ultérieurement, très bien. J'ai l'impression, d'après les déclarations que l'on trouve aux pages 13 et 14 du mémoire que vous avez soumis au Comité aujourd'hui, que vous attribuez les réductions de personnel clé aux compressions budgétaires. Je tiens à signaler, monsieur, que je ne partage pas du tout cette opinion. En effet, si j'étais moi directeur d'une organisation et chargé de mettre en place un système aussi complexe que ce nouveau système de contrôle financier, c'est bien le dernier service auquel j'aurais touché.

Je vais maintenant passer au rapport Caron. Je vous remercie de me l'avoir envoyé si rapidement. Vous comprendrez que je n'ai pas eu le temps de l'étudier. Et si cela s'avère nécessaire, j'ai bien l'intention de faire valoir à mes collègues l'opportunité de vous inviter à venir nous rencontrer de nouveau d'ici le 2 décembre. Le rapport que nous avons entre les mains a-t-il été revu et corrigé?

**M. Juneau:** Nous n'y avons pas touché.

**M. Pennock:** Vous voulez dire que les membres du personnel et du Conseil d'administration de la Société Radio-Canada n'ont pas touché à ce rapport. Il s'agit donc de la version intégrale . . .

**M. Juneau:** C'est le document qu'ont signé M. Caron et ses collègues.

**M. Pennock:** Très bien, merci.

Je vais maintenant vous parler de votre vérificateur interne et de votre vice-président responsable des finances. Que je sache, M. Fournier était responsable des finances à l'étape de la planification et de la mise en oeuvre. Pouvez-vous m'expliquer les circonstances entourant sa démission.

**M. Juneau:** Il ne s'est rien passé de bien grave. C'est par accord mutuel que M. Fournier a décidé de démissionner.

**M. Pennock:** Mais lui avez-vous demandé sa démission?

**M. Juneau:** Je l'ai dit et je le répète, c'était par accord mutuel.

**M. Pennock:** S'est-il opposé à votre décision de mettre ce système en place?

**M. Juneau:** Non, pas que je sache. Le vérificateur interne nous avait fait part de ses préoccupations très tôt. Et le comité de vérification, moi-même ainsi que les membres du Conseil et les cadres supérieurs partageaient tous depuis longtemps le point de vue de M. Fournier. Mais nous avons eu à un moment donné des préoccupations assez graves qui ont entraîné . . .

**M. Pennock:** Des malentendus ou des inquiétudes?

**M. Juneau:** Oui, nous avons même eu des malentendus à un moment donné.

**M. Pennock:** Qu'avez-vous recommandé au Conseil quand il a été question de mettre le système en oeuvre? Le Conseil était-il d'accord pour lancer le système sans contrôle?

**M. Juneau:** Oui.



[Text]

**Mr. Pennock:** It was?

**Mr. Juneau:** We approved, sure; we went along, yes. Otherwise, the—

**Mr. Pennock:** No, I am asking what your recommendation was to the board, not what the board went along with. When you went in to that board and said: this is the system; I want to go operational . . . What did you say to the board?

**Mr. Juneau:** The way it happened, if I remember well, is that Mr. Fournier came to the board—with my consent, of course—made a presentation as to what he wanted to do, and then the board went along with it. If my recommendation was not formal, it was certainly implicit. There is no question about that.

• 1705

**Mr. Pennock:** Did you take the internal auditor to that board, along with Mr. Fournier? Because I understand that he, at that time, had disagreements with what was being proposed.

**Mr. Juneau:** I do not remember that, but I can check it out for you.

**Mr. Pennock:** I would appreciate knowing that, Mr. Chairman.

What did the internal auditor tell you? What were his recommendations before you went operational, specifically? You must have had detailed conversations with him and Mr. Fournier.

**Mr. Juneau:** Oh, yes. I think generally what you now see in the various statements that you have before you, which were very well summarized, I think, principally in the answers of the Auditor General to the questions of the committee . . . First of all, I think the internal auditor, right from the start, had some concerns about the fact that the system was not going to provide accounting for full cost recovery, or full costing, so to speak.

I must say that I and some of my colleagues agreed with the auditor on that, and Mr. Fournier did not. Mr. Fournier advocated a system based on direct cost only, not indirect cost. In theory, we agreed with the internal auditor. Mr. Fournier disagreed. But in the short run, we went along with Mr. Fournier.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Pennock.

Now, Mrs. Finestone, please.

**Mrs. Finestone:** Thank you very much.

Direct cost, indirect cost, financial auditing systems, and whether you should trace it or put a mouse on it, I really could not answer the question. Mr. Juneau, are you sorry you went into this National Finance System?

**Mr. Juneau:** Obviously, you are always smarter with hindsight. But knowing everything we know now—

**Mrs. Finestone:** What would you have done differently?

**Mr. Juneau:** That is very embarrassing, because it does involve people.

[Translation]

**M. Pennock:** Ah! oui?

**M. Juneau:** Bien sûr que nous avons donné notre approbation. Autrement, . . .

**M. Pennock:** Non, je vous demande ce que vous avez recommandé au Conseil. Je ne veux pas savoir ce que vous avez fait. Qu'avez-vous dit aux membres du Conseil quand vous êtes allé leur présenter le système?

**M. Juneau:** Si je me souviens bien, c'est M. Fournier, avec mon autorisation expresse, bien entendu, qui a expliqué le système au Conseil qui a ensuite donné son approbation. Alors même si je n'ai fait aucune recommandation officielle, mon assentiment était implicite. Cela ne fait aucun doute.

**M. Pennock:** Vous êtes-vous fait accompagner du vérificateur interne à cette réunion? Je veux dire en plus de M. Fournier? J'ai entendu dire en effet qu'il n'était pas tout à fait d'accord avec ce projet.

**M. Juneau:** Je ne me souviens pas très bien, mais je pourrai vérifier et vous répondre ultérieurement.

**M. Pennock:** J'aimerais bien le savoir, monsieur le président.

Et que vous a dit le vérificateur interne? Que vous a-t-il recommandé de faire avant de mettre le système en oeuvre? Vous avez dû avoir des échanges très précis avec lui et M. Fournier.

**M. Juneau:** Oh oui. En fait, vous avez sous les yeux un très bon résumé des réponses qu'a fournies le vérificateur général aux membres du Comité. En définitive, la grande inquiétude du vérificateur interne depuis le début était que le système n'était pas en mesure de bien décrire le recouvrement ou l'établissement des coûts.

Certains de mes collègues étaient d'accord avec le vérificateur mais pas M. Fournier. M. Fournier, lui, préconisait un système fondé sur les coûts directs qui ne tenaient pas compte des coûts indirects. Nous étions, en théorie, d'accord avec le vérificateur interne. Mais pas M. Fournier. Nous avons fini par nous ranger à son avis.

**Le président:** Merci, monsieur Pennock.

Madame Finestone, vous avez maintenant la parole.

**Mme Finestone:** Je vous remercie beaucoup.

J'aurais beaucoup de mal à démêler tous ces coûts directs et indirects, ces systèmes de vérification financière et de recherche de données. Regrettez-vous, monsieur Juneau, ce système de finances national?

**M. Juneau:** On comprend toujours mieux en rétrospective. Dans la situation actuelle . . .

**Mme Finestone:** Qu'auriez-vous pu faire d'autre?

**M. Juneau:** C'est une question bien gênante puisqu'elle implique toutes sortes de gens.

## [Texte]

**Mrs. Finestone:** Let us leave aside people's names—I am not looking for any character assassination. Should you have tested in greater measure . . . ? I do not even know the names of all the stupid old systems: flip flops and softies, hard things, all the nuts and bolts of this new world that we all live in.

I understand that the system you had did not work particularly well. Were you dissatisfied with the system, or was it just the Auditor General who was dissatisfied with the system?

**Mr. Juneau:** Oh, I think, at a certain point, we were certainly very much concerned. We knew something was not working. And that happened before, I think, the Auditor General gave us any warning.

**Mrs. Finestone:** So as a good manager, you saw something was not working well and you said, okay, boys, let us find something—there were not any girls on the team. Is this the only system that was adequate to even start to think about, because you are so gigantic? Or, was there something else, something like the Treasury Board was using? I have no idea. I just want to know why it did not work. If it was not working, was there something that should have forewarned you to test it a little bit more?

**Mr. Juneau:** I cannot answer yes or no. You are asking me a very general question, which involves people and people's judgment. If you will give me the time, I will give you a full answer. But I cannot rush through that kind of question, Mr. Chairman. It is too complex. But I am willing to answer it, as well as I can, very thoroughly.

**The Chairman:** Mrs. Finestone, the nature of the response is up to you to specify.

**Mrs. Finestone:** I probably will not understand it, if we are going to start dealing with hardware and software and all the other terminologies. I want to know, as a citizen of Canada and as a taxpayer, why there has been all this unnecessary, I would hope, fuss and feathers. I want good solid programming from CBC; I want an improvement in the Canadian content, and it is . . .

I will ask you the following question.

**Mr. Juneau:** I will try . . .

**Mrs. Finestone:** No, I will ask you the following question, Mr. Juneau. Has the Canadian content been damaged in any way and your potential to move ahead and meet your commitments?

**Mr. Juneau:** Absolutely not, unless some people use this as a pretext to do more damage to the CBC. If this were the case, then the answer would be yes. But in 1985-86 I do not think Canadian content suffered at all, or programs in general suffered at all, because of this bookkeeping problem.

• 1710

**Mrs. Finestone:** Okay. So nothing suffered from that point of view.

## [Traduction]

**Mme Finestone:** Loin de moi l'idée de démolir qui que ce soit. Je ne vous demande pas de nommer quiconque. Auriez-vous dû effectuer plus d'essais? Je dois dire que je ne connais même pas le nom de tous les anciens systèmes, tous ces machins bascules, logiciels et autre mystères du monde de la technologie de pointe dans lequel nous vivons maintenant.

Je sais seulement que l'ancien système ne marchait pas très bien. En étiez-vous vous-même mécontent ou est-ce uniquement le vérificateur général qui ne l'était pas?

**M. Juneau:** Nous nous sommes beaucoup inquiétés à un moment donné. Nous avons bien vu qu'il y avait des problèmes. Mais nous nous en sommes rendu compte bien avant que le vérificateur général ne nous prévienne.

**Mme Finestone:** En bon administrateur que vous êtes, vous avez remarqué que quelque chose clochait et vous avez dit: «Allons-y les gars, trouvons une solution!». Il va sans dire que votre groupe ne comptait aucune femme. Ce système était-il vraiment le seul possible à cause de votre taille gigantesque? N'y avait-il pas d'autres possibilités, comme le système du Conseil du Trésor? En ce qui me concerne, je n'ai absolument aucune idée sur la question. Tout ce qui m'intéresse, c'est de découvrir ce qui clochait. Si ça ne marchait pas, n'auriez-vous pas dû en être averti et procéder à quelques essais de plus?

**M. Juneau:** Il m'est impossible de vous répondre par oui ou par non. Votre question est très vague et comporte un élément humain, un élément de jugement. Je vous répondrai ultérieurement avec plaisir si vous m'en donnez le temps. Mais c'est une situation tellement complexe, que je ne suis pas en mesure de vous répondre comme cela au pied levé, monsieur le président. Mais je suis tout à fait disposé à vous fournir tous les détails ultérieurement.

**Le président:** Madame Finestone, c'est à vous de décider.

**Mme Finestone:** Je doute être en mesure de comprendre si vous me parlez de logiciels, de matériels et de toutes ces choses. Tout ce qui m'intéresse en tant que citoyenne et contribuable, c'est qu'on m'explique cette affaire. Je m'attends à ce que la Société Radio-Canada m'offre une programmation intéressante, une amélioration de la participation canadienne et . . .

Je vais passer à la question suivante.

**M. Juneau:** Je vais essayer . . .

**Mme Finestone:** Non, je vais vous poser une autre question, monsieur Juneau. Y a-t-il eu une incidence négative sur la participation canadienne et votre capacité d'avancer et d'honorer vos engagements?

**M. Juneau:** Non, pas du tout. À moins bien sûr que d'aucuns utilisent ce prétexte pour nous nuire. La réponse serait tout autre si c'était le cas. Ce problème de tenue de livre n'a eu aucune incidence négative sur la programmation en général ou la participation canadienne en 1985-86.

**Mme Finestone:** Très bien. Donc, d'après vous il n'y a eu aucune incidence négative.



[Text]

**Mr. Juneau:** That does not mean that—

**Mrs. Finestone:** But your image has suffered in terms of the allocation of dollars, in terms—

**Mr. Juneau:** That was not your question.

**Mrs. Finestone:** No. Well, I changed it because I could go on . . . If you want to start on the other question, then go right ahead. When my time runs out, the Chair will call.

**Mr. Juneau:** First of all—the Auditor General says so—the situation before was unacceptable.

**Mrs. Finestone:** Right.

**Mr. Juneau:** It was archaic; it really did not provide more control than we had in 1985-86. We hired one of the best firms in Canada to find one of the best financial persons we could find. We checked with the Auditor General, not himself, but senior people in his office; we checked with the Comptroller General; we checked with the Treasury Board; we checked with the Privy Council Office—all at very senior levels—and it came out that we thought we had found . . . and with the help of the firm that we had hired—

**Mrs. Finestone:** And DOC?

**Mr. Juneau:** I do not think we checked with the DOC; but, if I may say so, I do not think they are great experts in that field.

**Mrs. Finestone:** Okay.

**Mr. Juneau:** We ended up with a person who appeared to be very capable, and I must say that I still think he is a very capable person. That person had the view—and I think it was defensible, although I am not sure that Mr. Caron and his team would agree with that—that he was not going to hire consultants and do big studies and so on. We were very pressed because the comprehensive audit was going on and we knew what the conclusions were going to be. Therefore, we were pressed to try to reform the financial controls in the CBC as rapidly as possible.

Mr. Fournier comes in. He is a very dynamic person, a very intelligent person, and he says, I do not recommend that we do long studies, I have been through this before, I recommend we do this. He buys a system which is recognized, I think, by most people—and you can check with Mr. Caron when he appears before you—as one of the best in the world, MSA. It takes a year to develop the programs, and it is all going to start on April 1, 1985.

During the first part of 1985-86 it does not start as rapidly as we had hoped it would start. So it is delayed by a few months.

**The Chairman:** I am going to interrupt there, Mr. Juneau. I hope that we will be able to pick up this thread as we proceed through the third round of questioning because we are more than a minute over.

[Translation]

**M. Juneau:** Mais cela ne veut pas dire pour autant . . .

**Mme Finestone:** Mais votre image de marque a subi le contrecoup de ces affectations de fonds pour ce qui est . . .

**M. Juneau:** Mais ce n'est pas ce que vous avez demandé.

**Mme Finestone:** Non, mais j'ai changé la question parce que je pourrais continuer . . . Si vous voulez passer à l'autre question, allez-y. Le président nous fera signe quand mon temps sera écoulé.

**M. Juneau:** Tout d'abord, la situation était intenable auparavant, selon le vérificateur général.

**Mme Finestone:** C'est juste.

**M. Juneau:** Le système en place était tout à fait désuet et ne ferait pas plus de contrôle qu'il n'en existait en 1985-1986. Nous avons engagé une des meilleures entreprises canadiennes et retenu ainsi les services des plus grands experts financiers. Nous avons consulté les hauts fonctionnaires du Bureau du vérificateur général, du Bureau du contrôleur général, du Conseil du Trésor, du Bureau du Conseil Privé pour trouver la personne la plus compétente. Et en collaboration avec le bureau d'experts-conseils dont nous avons retenu les services . . .

**Mme Finestone:** Et que faites-vous du ministère des Communications?

**M. Juneau:** Nous n'avons pas consulté ce ministère car je doute fort qu'il est des connaissances spécialisées dans ce domaine.

**Mme Finestone:** Très bien.

**M. Juneau:** Nous avons donc trouvé quelqu'un de très compétent et je n'ai pas changé d'avis. Cette personne semblait préférer ne pas engager de consultants ni effectuer de grandes études. Cette opinion était à mon avis tout à fait défendable même si je doute que M. Caron et les membres de son équipe le partage. Nous avons très peu de temps à notre disposition en raison du déroulement de la vérification intégrée dont nous connaissons à l'avance les conclusions. C'est pourquoi nous devons modifier au plus vite les contrôles financiers de la Société Radio-Canada.

C'est à ce moment que M. Fournier est arrivé dans le portrait. C'est quelqu'un de très dynamique et de très intelligent. Il nous a dit qu'il avait déjà fait de longues études et qu'il n'estimait pas d'en faire une dans ce cas. Il a préféré acheter un des meilleurs systèmes au monde, le MSA, un système de contrôle multivalant. M. Caron pourra vous confirmer cela lorsqu'il viendra témoigner devant vous. Il faut un an pour mettre ce genre de programme au point et il devait être en place au premier avril 1985.

Les débuts ont été beaucoup plus lents que prévus lors du premier trimestre de l'exercice financier de 1985-1986. Nous en avons reporté la mise en oeuvre de quelques mois.

**Le président:** Je vais devoir vous interrompre monsieur Juneau. J'espère que nous pourrions continuer dans la même veine pendant ce tour mais nous accusons déjà une minute de retard.



[Texte]

Mr. Caldwell, please.

**Mr. Caldwell:** As you are probably aware, you have a number of new CBC directors who will have been recently appointed. They came before us the other night with their ideas of what the CBC should be doing or should not be doing. I would like to know the relationship between the CBC board of directors and you as president, the structural . . .

**Mr. Juneau:** The board is kept informed of every important matter, and actually decides on every important matter.

**Mr. Caldwell:** Mr. Juneau, if you decided you were going to go ahead with this new system, as you did, could the board of directors say no?

**Mr. Juneau:** Absolutely.

**Mr. Caldwell:** They could?

**Mr. Juneau:** Sure.

**Mr. Caldwell:** Despite the fact that you answer to Parliament yourself?

**Mr. Juneau:** Well, I am not sure that lawyers would agree with you. The way I understand the act—it has been interpreted to me by my legal advisers—the CBC legally is the corporation and the corporation is those 15 members. So, in a way, through me they respond to Parliament, and in many respects not only to Parliament, but to the CRTC, to the Minister for certain types of expenditures, to the Treasury Board . . .

**Mr. Caldwell:** But basically as president it is your responsibility; you cannot say, well, you know, the board of directors had their chance to veto this system had they wanted to? It is basically a decision that you made as president amongst your vice-presidents?

• 1715

**Mr. Juneau:** I am sorry, sir. No, that is not accurate. I cannot make a decision if the board does not agree with it.

**Mr. Caldwell:** What happened in this case? Did the board of directors agree?

**Mr. Juneau:** Yes, they did.

**Mr. Caldwell:** Was it the committee of the board or the total board?

**Mr. Juneau:** No, it was the board.

**Mr. Caldwell:** Okay. If I could switch topics for a second, you have had quite a year, appearing before the CRTC for many weeks, I think it was.

**Mr. Juneau:** Fourteen days.

**Mr. Caldwell:** Okay. Maybe the question is a little unfair, but I am going to ask it anyway: Do you feel the CRTC were fair in what they were trying to do? Were they going beyond their mandate in the type of questioning they were asking you and your group?

**Mr. Juneau:** I do not think they were going beyond their mandate. To be quite candid with you, I felt it was a bit long

[Traduction]

Monsieur Caldwell vous avez la parole.

**M. Caldwell:** Vous savez déjà sans doute qu'un certain nombre de nouveaux directeurs ont été nommés dernièrement. Nous les avons rencontrés l'autre soir et ils nous ont fait part de leur vision de la Société Radio-Canada. Pouvez-vous me décrire la manière dont vous, en tant que président, traitez avec le conseil d'administration de la Société Radio-Canada.

**M. Juneau:** Toutes les questions importantes sont soumises à l'attention du conseil qui prend les décisions dans ces cas.

**M. Caldwell:** Le conseil pourrait-il s'opposer à l'instauration d'un nouveau système qui aurait reçu votre approbation?

**M. Juneau:** Tout à fait.

**M. Caldwell:** Ah oui?

**M. Juneau:** Bien sûr.

**M. Caldwell:** Même si vous êtes responsable devant le parlement?

**M. Juneau:** Je ne sais pas si les juristes partageraient votre avis. Mais selon mes conseillers juridiques, la Société Radio-Canada est une société dont le conseil d'administration est composé de ses quinze membres. Donc même si je suis leur porte-parole devant le Parlement, le CRTC, le Ministre, pour certaines dépenses, le Conseil du Trésor . . .

**M. Caldwell:** C'est votre responsabilité en tant que président. Vous ne pouvez pas rejeter le blâme sur le conseil d'administration qui n'a pas utilisé son droit de veto. C'est vous qui prenez la décision, en tant que président, de concert avec vos vice-présidents, n'est-ce pas?

**M. Juneau:** Je suis désolé, monsieur, mais c'est inexact. Si le Conseil d'administration n'est pas d'accord avec ma décision, ma décision ne tient pas.

**M. Caldwell:** Qu'est-il arrivé dans ce cas? Le Conseil d'administration était-il d'accord?

**M. Juneau:** Oui.

**M. Caldwell:** Tous les membres du conseil étaient-ils présents ou s'agissait-il d'un comité du Conseil?

**M. Juneau:** De tout le Conseil.

**M. Caldwell:** Bon. Passons à un autre sujet si vous le voulez bien. L'année n'a pas été facile pour vous. Vous avez dû comparaître plusieurs semaines devant le CRTC, je pense.

**M. Juneau:** 14 jours.

**M. Caldwell:** Bien. Je ne devrais peut-être pas vous poser la question, mais je vais le faire tout de même: Croyez-vous que les motifs du CRTC étaient désintéressés? À votre avis, les Directeurs du CRTC avaient-ils le droit de vous poser, à vous et à votre groupe, les questions qu'ils vous ont posées?

**M. Juneau:** Je pense qu'ils en avaient le droit. En toute honnêteté, je trouve que ça a pris bien du temps; on avait déjà

[Text]

and that questions sometimes had already been answered either during the hearing or in writing or were in the files of the CRTC. So it was tiring, but I do not think they went beyond their mandate. I do not think there was anything where we could have said, I am sorry, we cannot deal with that question because it is not in your power. They have a lot of power.

**Mr. Caldwell:** I agree with that. As you know, there have been reports that the CRTC seemingly is setting broadcast policy in this country, and of course, this committee is trying to wrestle with several areas where we are trying to set out some kind of program to propose to government on broadcasting. Do you feel the CRTC have overstepped their boundaries and are almost getting into policy-setting of broadcasting for the country?

**Mr. Juneau:** In a legal way, no, and I am not trying to evade your question.

**Mr. Caldwell:** In a philosophical way, maybe.

**Mr. Juneau:** In a legal way, no. I do not always agree—and I think the chairman knows that—with the way they handle certain matters as far as the CBC is concerned. I do not have the time any more to follow what is going on between the CRTC and the private sector. But yes, in some cases I do not agree. I think in some cases they are taking too much time to make decisions on matters that should be decided much more rapidly.

**Mr. Caldwell:** But is it not the CRTC's job to regulate, to make sure you are living up to your licence, basically in a licence renewal? That is why you were there. They were renewing your licence, if I understand it correctly, and that is their job. It is not to tell you what you should be doing.

**Mr. Juneau:** Mr. Caldwell, like anybody else, we would like to be able to do all the things we think are right and not have the CRTC second-guessing us, yes. But frankly, the act is written in such a way that they have a lot of authority.

**The Chairman:** Thank you.

**Mr. Caldwell:** I would like a closing one. I would like to comment.

**The Chairman:** Very quickly.

**Mr. Caldwell:** I am sorry Ms McDonald and Mrs. Finestone did not bring it up, but I see we have two ladies on the panel this year. There was some criticism of that last year, but we understand—

**Mr. Juneau:** Do not bring that up, Mr. Caldwell.

**The Chairman:** There is no way you are going to avoid it, Mr. Juneau.

**Mr. Caldwell:** I must say that I am sorry to see Margaret Lyons gone. I think she did a great job for radio.

[Translation]

répondu à certaines des questions lors de l'audience ou par écrit, ou bien la réponse se trouvait déjà dans les dossiers du CRTC. J'ai trouvé ça fatigant, mais ils avaient le droit de le faire. Ils ont énormément de droits et la question ne s'est jamais posée de leur dire: désolé, mais vous n'avez pas le droit de me demander cela.

**M. Caldwell:** Ils ont effectivement beaucoup de droits. Vous savez que certains se sont plaints que la politique canadienne de radio-télédiffusion semblait être établie par le CRTC et, bien entendu, notre Comité doit étudier plusieurs problèmes en essayant d'établir le genre de programme de radio-télédiffusion que nous voulons proposer au gouvernement. Pensez-vous que le CRTC a outrepassé ses droits et devient en quelque sorte responsable de la politique canadienne de radio-télédiffusion?

**M. Juneau:** Légalement, non. Je n'essaye d'ailleurs pas d'éviter votre question.

**M. Caldwell:** Philosophiquement, peut-être.

**M. Juneau:** Mais pas légalement. Le président sait pertinemment que je ne suis pas toujours d'accord sur la façon dont il traite Radio-Canada. Je n'ai guère plus le temps de suivre les relations entre le CRTC et le secteur privé, mais effectivement, là encore, je n'accepte pas certaines de leurs décisions. Il y a des décisions qui prennent beaucoup trop de temps et qui devraient être rendues beaucoup plus rapidement.

**M. Caldwell:** Mais le mandat du CRTC n'est-il pas précisé-mment de réglementer, de s'assurer que vous respectiez les conditions de votre permis, pour renouveler ce dernier? C'est bien la raison pour laquelle vous avez comparu devant vous, si je ne m'abuse. Vous présentiez une demande de renouvellement de permis et ils sont là pour l'étudier. Ils ne sont pas là pour vous dicter votre comportement.

**M. Juneau:** Monsieur Caldwell nous sommes comme tout le monde. Nous faisons de notre mieux et n'aimons pas beaucoup que le CRTC nous critique, je suppose. Le fait est pourtant que la loi leur confère énormément de droits.

**Le président:** Je vous remercie.

**M. Caldwell:** Permettez-moi un dernier commentaire.

**Le président:** Faites vite.

**M. Caldwell:** Je suis désolé que M<sup>lle</sup> McDonald et M<sup>me</sup> Finestone ne l'aient pas fait elles-mêmes, mais je vois que vous avez cette année deux dames membres du panel. On vous avait critiqué l'an dernier, mais apparemment...

**M. Juneau:** Ne me posez pas la question monsieur Caldwell.

**Le président:** Impossible, monsieur Juneau.

**M. Caldwell:** Je vous avoue que je regrette le départ de Margaret Lyons. Elle a fait un travail formidable pour la radio.



[Texte]

**Mr. Juneau:** So are we, but she is replaced by a man who is—

**An hon. member:** By a man!

**Mr. Juneau:** —almost as good as she is.

**The Chairman:** I am going to pre-empt a strike. Ms McDonald.

**Ms McDonald:** Thank you, Mr. Chairman.

It is funny you should mention this subject, which was on the top of my list, and I do appreciate male colleagues raising the issue of status of women. When Geoff Scott was on the committee, he raised the issue, and it is nice to know many men are concerned that women do get an equal chance.

I simply want to state very briefly that I noted there was no comment about status of women in your remarks to this committee. The coverage of status of women, the portrayal of women in programming, in the annual report suggests a number of quite positive actions you have undertaken to improve it. The human resources mentions women and men, quite properly; however, not with any information as to progress made or failure to make progress.

I simply want to state that it seems to me your corporation is not showing adequate progress. The application for licence renewal before the CRTC did not show really concrete plans to include women on an equal basis with men.

• 1720

I am not going to raise it as a question. I am simply saying that until you do this and you show quantitatively that you are making improvements, I am going to give you as bad a time as I possibly can in every public forum.

I want to get on to a question about CBC Enterprises. What is the role and mandate of CBC Enterprises? Is it true that a consultant was hired to determine what CBC Enterprises is doing? Do you have a report as to its accomplishments? Is it true it loses money every year? What is the relationship between the Executive Director of CBC Enterprises and you, the CBC President?

**Mr. Juneau:** The Executive Director of CBC Enterprises reports to Mr. Armstrong, and Mr. Armstrong may be able to give you more information.

I do not think CBC Enterprises is going to lose money this year. If they have lost money in previous years, it is not very much. It almost breaks even, or it makes money. We were hoping to be able to discuss with the board, this time in Halifax, the question of CBC Enterprises. We have not been able to do that. But we are quite confident that at the next meeting of the board, in January, we will be able to come up with a clear . . . There is a policy now, but we would like the policy to be clearer concerning CBC Enterprises.

[Traduction]

**M. Juneau:** Je le regrette aussi, mais elle est remplacée par un homme qui . . .

**Une voix:** Un homme!

**M. Juneau:** . . . qui la vaut presque.

**Le président:** Je vais aller au devant des coups en vous donnant la parole madame McDonald.

**Mme McDonald:** Merci, monsieur le président.

C'est curieux que vous ayez posé la question, qui était la première sur ma liste, mais j'aime bien voir mes collègues de l'autre sexe poser des questions sur la situation de la femme. Quand Geoff Scott faisait partie du Comité, il avait soulevé la question et c'est toujours agréable combien d'hommes veulent que les femmes aient l'égalité des chances.

Je voudrais simplement vous dire très brièvement que j'ai remarqué que dans vos propos au Comité, vous n'avez pas parlé de la situation de la femme. Les couvertures de la femme, la façon dont les femmes sont présentées dans les programmes, dans le rapport annuel, montre que vous avez probablement pris un certain nombre de mesures positives. Les ressources humaines font mention des hommes et des femmes, comme il se doit; toutefois, il n'y a rien qui indique que vous ayez progressé ou pas.

Je voulais simplement dire qu'apparemment votre société n'a pas fait suffisamment de pas en avant. Dans votre demande de renouvellement de permis présenté au CRTC, vous n'avez pas de plan concret pour inclure les femmes sur le même pied que les hommes.

Ce n'est pas une question que je vous pose. Je vous dis simplement que tant que vous ne l'aurez pas fait, tant que vous n'aurez pas prouvé quantitativement qu'il y a eu amélioration, j'ai l'intention de vous critiquer publiquement chaque fois que j'en aurai l'occasion.

J'aimerais maintenant vous poser une question sur les Entreprises RC. Quel est leur rôle? Leur mandat? Est-il vrai que leurs activités aient été déterminées par un expert-conseil? Avez-vous fait un bilan? Est-il vrai qu'elles perdent de l'argent chaque année? Quelles sont vos relations avec le directeur général des Entreprises RC et vous-même, qui êtes le président de RC.

**M. Juneau:** Le directeur général des Entreprises RC relève de M. Armstrong et ce dernier pourra vous donner plus de détails lui-même.

Je ne pense pas que les Entreprises RC perdront de l'argent cette année. Si c'était le cas les années précédentes, les sommes sont peu importantes. C'est une société qui rapporte, ou du moins rentre dans ses frais. Nous espérons pouvoir en discuter avec le conseil cette fois-ci, à Halifax. Mais nous n'avons pas été en mesure de parler des Entreprises RC. Nous sommes toutefois convaincus qu'à la prochaine réunion du Conseil, en janvier, nous serons en mesure de présenter de façon nette . . . Il existe une politique relativement aux Entreprises RC, mais elle n'est pas assez claire.



*[Text]*

**Ms McDonald:** Whether it should be making money or it should be flogging programming?

**Mr. Juneau:** Well, let me ask here what I think you did ask: what is the policy? I think we have a pretty good idea of what it should be, but it should be clearer on paper. It is really to give wider distribution off the air to CBC programs, either radio or television—or on the air in other countries around the world—by cassette or records or audio cassettes, books having to do with CBC programs or resulting from CBC programs; all that really to give further distribution to the content that has already been on the air.

**Ms McDonald:** How do we evaluate its success, then?

**Mr. Juneau:** Also, it is generally to promote those programs or cassettes, etc., through other artifacts—and not only to promote the image of the CBC just for the glamour of the CBC, but really to promote, indirectly, these programs.

We think it should be profit-making; although we think it does do, and should do, a certain number of things even if there are losses of money. For instance, we have given to them the responsibility for distributing programs to educational users, and we are not making any money on that and we do not want to. We would rather not lose any money, because we cannot afford to lose much money these days, but we just want to break even.

In some cases, if we publish a book on a very serious lecture on radio, it may very well lose money; that particular book. But on the whole we would like CBC Enterprises not to lose any money, and to make some; in order to reinvest that money in programs.

**Ms McDonald:** Are there conflict-of-interest guidelines for CBC Enterprises? Would it be possible for a spouse of a senior member of CBC Enterprises to operate a business that derives revenues from CBC Enterprises?

**Mr. Armstrong:** Any conflict-of-interest guidelines that would apply to CBC Enterprises would be the same as those that would apply to any employee of the corporation or its operations.

**Mr. Juneau:** We could table them for you. We have guidelines on conflicts of interest. They would apply to CBC Enterprises.

**Ms McDonald:** But can you answer my actual question? Would it be possible for the spouse of a senior member of CBC Enterprises to operate a business that—

**An hon. member:** Does business with it?

**Ms McDonald:** Yes.

**Mr. Juneau:** That benefits from CBC Enterprises?

**Ms McDonald:** Yes.

**Mr. Juneau:** I do not think so.

*[Translation]*

**Mme McDonald:** Vous voudriez que la politique précise que les Entreprises RC doivent faire de l'argent ou qu'elles doivent rabâcher les mêmes programmes?

**M. Juneau:** Ce que vous me demandez, je pense, c'est en quoi consiste cette politique? Je pense que nous avons une assez bonne idée de ce qu'elle est, mais ce n'est pas indiqué clairement noir sur blanc. Il s'agit de faire passer plus souvent les programmes de radio ou de télévision de RC sur les ondes canadiennes ou les ondes d'autres pays en utilisant des cassettes, des disques, des cassettes audio, des brochures portant sur les programmes de RC ou publiées à la suite de certains programmes; il s'agit simplement d'avoir accès à une plus grande audience.

**Mme McDonald:** Comment déterminez-vous le niveau de succès, dans ce cas?

**M. Juneau:** L'objectif est également de promouvoir ces programmes ou ces cassettes, etc. par d'autres moyens—pas simplement pour rehausser l'image de RC, pas simplement pour l'amour de la gloire, mais en fait, surtout pour promouvoir ces programmes indirectement.

Nous estimons que les entreprises devraient être rentables, même si certaines de ces activités ne le sont pas. Nous leur avons ainsi confié la responsabilité de distribuer les programmes aux écoles, ce qui n'est pas rentable et ce qui ne devrait pas l'être d'ailleurs. Nous préférons bien sûr ne pas perdre d'argent, parce que l'argent est une denrée rare de nos jours, mais nous voulons au moins rentrer dans nos frais.

Dans certains cas, la publication d'une brochure concernant une émission radiophonique sérieuse nous coûte un peu d'argent. Mais dans l'ensemble, nous préférons que les Entreprises RC ne perdent pas d'argent, au contraire, afin de pouvoir réinvestir les bénéfices sous forme de programmes.

**Mme McDonald:** Existe-t-il des directives relatives aux conflits d'intérêts pour les Entreprises RC? Serait-il possible pour le conjoint d'un cadre d'Entreprises RC de diriger un commerce qui tire ses revenus d'Entreprises RC?

**M. Armstrong:** Les directives sont les mêmes qu'il s'agisse des Entreprises RC ou de n'importe quel autre employé de la Société.

**M. Juneau:** Nous en déposerons une copie. Nous avons des directives portant sur les conflits d'intérêts qui s'appliquent aussi à Entreprises RC.

**Mme McDonald:** Vous n'avez pas vraiment répondu à ma question. Serait-il possible pour le conjoint d'un cadre d'Entreprises RC de diriger un commerce qui...

**Une voix:** Un commerce avec qui?

**Mme McDonald:** C'est bien cela.

**M. Juneau:** Qui tire ses bénéfices d'Entreprises RC?

**Mme McDonald:** Oui.

**M. Juneau:** Je ne crois pas.

[Texte]

[Traduction]

• 1725

**Mr. Armstrong:** If that person—the spouse, the man or the woman—were a separately incorporated company, and if the interest were declared publicly, I do not think our guideline would say that you must never, never do any business with that person, but I would have to check it.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Armstrong.

Mr. Pennock, last round, last question.

**Mr. Pennock:** Thank you.

Mr. Juneau—

**The Chairman:** Do we have a point of order from Mrs. Finestone?

**Mrs. Finestone:** I do not know whether I have another question or not. I asked you that earlier.

**The Chairman:** I am sorry that question did not register with me. We had agreed to wind up at 5.30 p.m. You are asking for another opportunity to pose a question in the interest of balance?

**Mrs. Finestone:** Yes.

**The Chairman:** With the unanimous consent of the committee, we could extend beyond 5.30 p.m.

**Ms McDonald:** If Mrs. Finestone is going to lead another round, then we will all have to have another round.

**Mrs. Finestone:** I am sorry, Lynn, that was not my question. My question is—

**Ms McDonald:** It goes back and forth; you started.

**The Chairman:** May we hear what Mrs. Finestone's question is, please. You do not want to ask a question? All right.

Mr. Pennock, last question.

**Mr. Pennock:** Did the mutual agreement regarding Robert Fournier's resignation have to do with the problems of NFS?

**Mr. Juneau:** Yes.

**Mr. Pennock:** My mind is a little faded here. I asked whether the government had made any additional funds available to the CBC. Was the answer to that a yes or a no? Was it a yes?

**Mr. Juneau:** What is that question?

**Mr. Pennock:** How much was it?

**Mr. Cotsman:** It was \$2.9 million in 1985-86.

**Mr. Pennock:** What about the previous year, any funds then?

**Mr. Cotsman:** No. There is also \$2.9 million for this fiscal year.

**Mr. Pennock:** As well. Okay, thank you.

I will try to set the scene. When you were going into the board of directors, Mr. Juneau, you had two presentations made to you, one by the internal auditor, saying, look, I do not

**M. Armstrong:** Si la personne en question—le conjoint, homme ou femme—était une société distincte incorporée, si la relation était officielle, je ne pense que nos directives nous interdisent de jamais faire affaire avec cette personne. Je devrai toutefois vérifier.

**Le président:** Merci, monsieur Armstrong.

Monsieur Pennock, dernière tournée et dernière question.

**M. Pennock:** Merci.

Monsieur Juneau...

**Le président:** Madame Finestone, faites-vous appel au Règlement?

**Mme Finestone:** Je ne sais pas si je peux poser une autre question. Je vous l'ai demandé tout à l'heure.

**Le président:** Je suis désolé, mais je ne vous ai pas entendue. Nous avons décidé de lever la séance à 17h30. C'est par raison d'équilibre que vous voulez avoir l'opportunité de poser une autre question?

**Mme Finestone:** Précisément.

**Le président:** Avec le consentement unanime du Comité, nous pouvons dépasser 17h30.

**Mme McDonald:** Si M<sup>me</sup> Finestone commence une autre série de questions, il faudra faire le tour.

**Mme Finestone:** Désolée, Lynn, ce n'est pas ce que j'ai demandé. Ma question était...

**Mme McDonald:** Il faut quand même faire le tour; c'est vous qui avez débuté.

**Le président:** J'aimerais savoir quelle est la question de M<sup>me</sup> Finestone. Vous ne voulez pas poser de question? Parfait.

Monsieur Pennock, dernière question.

**M. Pennock:** Est-ce que l'accord concernant la démission de Robert Fournier a quelque chose à voir avec les problèmes de PAV?

**M. Juneau:** Oui.

**M. Pennock:** Je ne suis pas très bien. J'ai demandé si le gouvernement avait mis d'autres fonds à la disposition de RC. Avez-vous répondu oui ou non? Oui?

**M. Juneau:** Quelle était votre question?

**M. Pennock:** Combien?

**M. Cotsman:** 2.9 millions de dollars en 1985-1986.

**M. Pennock:** Et la troisième année, qu'est-ce que vous avez donné?

**M. Cotsman:** Rien. Il y a un montant de 2,9 millions de dollars pour cette exercice.

**M. Pennock:** Encore. Bon, merci.

J'essaie de m'y retrouver. Monsieur Juneau, au moment où vous avez été nommé au conseil d'administration, deux personnes se sont adressées à vous. Le vérificateur interne vous



*[Text]*

think checks are in place. There were a number of other things that he was uncomfortable with. We know auditors are there for a check reason, and you obviously listened to his argument. Then on the other hand, you had Mr. Fournier, if I heard you properly, saying, look this is a great system. We are in a go situation; we do not need a parallel backup situation.

You as president—I am a firm believer that the buck has to stop somewhere—listened to both arguments. You accepted Mr. Fournier's argument, if I heard you properly in the discussion earlier. Do you not think now, in hindsight, that was a bad management decision?

**Mr. Juneau:** I think what you may think in hindsight is not of great value. Hindsight is an easy thing to use. Mr. Fournier was a competent person, a very intelligent person, a highly recommended person, all his references had been checked. He was very coherent, very consistent. When the project was approved—Mr. Peters will answer your questions in due course. The difference between Mr. Fournier and Mr. Peters had mainly to do with the fact that Mr. Fournier would not give a great deal of access to Mr. Peters, in the way he was preparing the system.

His philosophy was—I suppose it is defensible, although I have found out that many auditors would not agree with him—that he was preparing the system, and that auditors should check whether the system worked when it was actually in operation. In the meantime, they should let him do his work.

**Mr. Pennock:** Excuse me sir, my time is short. Did the internal auditor lay out for you some of the problems that might occur if you did not establish a parallel system?

**Mr. Juneau:** I will check. I will tell you the next time we meet.

**Mr. Pennock:** A grade 9 accounting book that you can buy in Coles talks about changing accounting systems, and the first thing it says is that you must establish a parallel system. Are you telling me, sir, as President of the CBC, that you did not know that basic accounting principle?

• 1730

**Mr. Juneau:** It all depends on what you mean by parallel systems. We had lots of parallel systems, and some of them are still working. If we had not had some parallel systems, we would not have known where we were in our expenditures at any time, and we knew where we were in our expenditures.

**Mr. Pennock:** Sir, I have one minute left. I would like to cover two very quick points. Do you not feel that somewhere a president of a corporation, in making a decision like this, should accept responsibility, because I am not hearing that from you? My other question is, if this had happened in the private sector, where do you think the president who allowed that decision to happen would be?

*[Translation]*

a dit qu'il n'y avait pas suffisamment de vérification de prévue et qu'il y avait d'autres éléments qui le préoccupaient également. Nous savons que les vérificateurs sont là pour faire des vérifications et vous avez, bien entendu, écouté son exposé. Il y a eu également M. Fournier, si j'ai bien compris, qui vous a dit que le système était excellent, que vous aviez le feu vert et qu'il n'était pas nécessaire d'avoir une position de repli.

On ne peut pas se renvoyer la balle indéfiniment. En tant que président, vous avez écouté les deux arguments et vous avez accepté celui de M. Fournier, si j'ai bien compris la discussion de tout à l'heure. Avec recul, ne pensez-vous pas avoir pris la mauvaise décision?

**M. Juneau:** Le recul ne sert pas à grand-chose. C'est toujours plus facile après coup. M. Fournier est une personne compétente, très intelligente, très bien notée. Sa présentation était éminemment cohérente et fort logique. Lorsque le projet a été approuvé—mais M. Peters répondra à vos questions au moment venu. La différence entre M. Fournier et M. Peters tient au fait que M. Fournier préparait un système auquel M. Peters n'aurait guère accès.

Je suppose que son point de vue est défendable, même si je connais beaucoup de gens qui y sont opposés. Son idée en préparant le système, c'est qu'il serait mis à l'essai et qu'une fois en place, les vérificateurs pourraient s'assurer qu'il fonctionne, mais que, dans l'intervalle, on lui laisse les mains libres.

**M. Pennock:** Pardonnez-moi, mais je n'ai guère de temps. Est-ce que le vérificateur interne vous a dit quel problème risquait de surgir si vous aviez un système parallèle?

**M. Juneau:** Je dois vérifier et je vous donnerai la réponse la prochaine fois.

**M. Pennock:** Si vous achetez chez Coles un livre de comptabilité pour la neuvième année, lorsque vous voulez changer le système comptable, la première chose que vous lisez, c'est qu'il faut établir un système parallèle. N'allez pas me dire que vous, qui êtes président de RC, ignorez ce principe comptable fondamental?

**M. Juneau:** Ça dépend de ce que vous entendez par système parallèle. Nous avons des tas de systèmes parallèles, et il y en a qui sont encore en place. Autrement, nous ne saurions pas à combien se chiffrent nos dépenses à un moment donné et nous savons pertinemment où nous en sommes sur ce plan.

**M. Pennock:** Il me reste une minute, monsieur, et j'aimerais couvrir rapidement deux points. Ne pensez-vous pas que le président d'une société qui prend une décision comme celle-là devrait en être responsable? Pourtant, cela ne semble pas être votre avis. J'aimerais vous demander également ce qu'il arriverait, à votre avis, au président d'une société privée qui aurait pris la même décision.



[*Texte*]

**Mr. Juneau:** Mr. Pennock, the best opinion I have from very competent accountants is that this would not have happened in the private sector because it would never have been made public.

**Mr. Pennock:** If I were a shareholder in a company and I had an independent audit, I do not—I would be very . . . I say, sir, that answer is very suspect, and I intend probably to ask that other people be called, because I just cannot find an auditor doing a book, and we have \$57 million and we now accept it as not lost—that there are other reasons they would not report that to the shareholders of a company.

Thank you, sir.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Pennock.

Mr. Juneau, we thank you very much, and we thank your officials for their sincere co-operation today. We look forward to seeing you again next week, and your officials, of course, tomorrow. We trust, sir, that the materials you undertook to provide to members of the committee will be circulated to all members of the committee.

Thank you once more.

Mrs. Finestone, a point of order.

**Mrs. Finestone:** Mr. Chairman, I just want to be assured that the suggestion I made that Mr. Fournier not be the last witness is carried through. I want more than a hearing. I insist that he not be the last witness.

**The Chairman:** I think that is an item we can go into in camera if you wish, Mrs. Finestone.

The committee will now be proceeding into an in camera session, and I would ask those not directly involved to kindly leave this chamber.

The public portion of this meeting is now adjourned.

[*Traduction*]

**M. Juneau:** Monsieur Pennock, selon des comptes chevronnés, cela n'aurait pas pu se produire dans le secteur privé puisque la chose n'aurait pas été rendue publique.

**M. Pennock:** Si j'étais actionnaire de la compagnie et si je faisais faire une vérification indépendante je ne pense pas . . . Mettons . . . Je trouve cette réponse pour le moins bizarre, et il faudrait probablement d'autres témoins, car je vois mal un vérificateur comptable faire cela, nous avons 57 millions de dollars, qui en principe ne sont pas perdus—et il y a certainement d'autres raisons si on ne fait pas rapport aux actionnaires de la compagnie.

Je vous remercie, monsieur.

**Le président:** Merci, monsieur Pennock.

Monsieur Juneau, nous vous remercions, vous et vos collègues, pour votre sincère collaboration aujourd'hui. Nous vous reverrons la semaine prochaine et nous reverrons vos collaborateurs demain. J'espère que vous aurez remis aux membres du Comité les documents que vous avez promis.

Merci encore.

Madame Finestone, un rappel au Règlement?

**Mme Finestone:** Monsieur le président, j'espère que vous donnerez suite à ma suggestion portant que M. Fournier ne soit pas le dernier témoin. Il nous faut plus d'une audience. J'insiste pour qu'il ne soit pas le dernier témoin.

**Le président:** Je pense que l'on pourrait étudier la question à huis clos, madame Finestone.

Nous allons maintenant siéger à huis clos et je demanderai à ceux qui le doivent de quitter la salle.

La partie publique de la réunion est terminée.









*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Canadian Government Publishing Centre,  
Supply and Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

*En cas de non-livraison,*  
*retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Centre d'édition du gouvernement du Canada,  
Approvisionnement et Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

---

#### WITNESSES

*From the Canadian Broadcasting Corporation:*

Pierre Juneau, President;  
Steve Cotsman, Vice-President, Finance;  
William T. Armstrong, Executive Vice-President;  
Denis Harvey, Vice-President, English Television Network.

#### TÉMOINS

*De la Société Radio-Canada:*

Pierre Juneau, président;  
Steve Cotsman, vice-président, Finances;  
William T. Armstrong, vice-président exécutif;  
Denis Harvey, vice-président, Réseau anglais de télévision.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 6

Thursday, November 27, 1986

Chairman: Jim Edwards

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 6

Le jeudi 27 novembre 1986

Président: Jim Edwards

*Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing Committee on*

## Communications and Culture

*Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des*

## Communications et de la culture

RESPECTING:

Consideration of the 1985-86 Annual Report of the Canadian Broadcasting Corporation

CONCERNANT:

Étude du Rapport annuel 1985-1986 de la Société Radio-Canada

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



Second Session of the Thirty-third Parliament, 1986

Deuxième session de la trente-troisième législature, 1986

STANDING COMMITTEE ON COMMUNICATIONS  
AND CULTURE

*Chairman:* Jim Edwards

*Vice-Chairman:* Bob Pennock

MEMBERS

Jim Caldwell  
Edouard Desrosiers  
Sheila Finestone

(Quorum 4)

Martin Lavoie

*Clerk of the Committee*

COMITÉ PERMANENT DES COMMUNICATIONS ET  
DE LA CULTURE

*Président:* Jim Edwards

*Vice-président:* Bob Pennock

MEMBRES

John Gormley  
Lynn McDonald—(7)

(Quorum 4)

*Le greffier du Comité*

Martin Lavoie



## MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, NOVEMBER 27, 1986  
(9)

[Text]

The Standing Committee on Communications and Culture met, at 9:10 o'clock a.m., this day, the Chairman, Jim Edwards, presiding.

*Members of the Committee present:* Jim Caldwell, Jim Edwards, Sheila Finestone, Lynn McDonald, Bob Pennock.

*Acting Member present:* Jack Scowen for John Gormley.

*In attendance: From the Library of Parliament, Research Branch:* Françoise Coulombe, Antony Jackson, Research Officers and Paul Audley, Consultant.

*Witnesses: From the Canadian Broadcasting Corporation:* Pierre Juneau, President; Steve Cotsman, Vice-President (Finance); Erik Peters, Internal Auditor.

The Committee resumed consideration of its order of reference dated October 16, 1986, the Report of the Canadian Broadcasting Corporation, together with the Auditor General's Report, for the fiscal year ended March 31, 1986.

Pierre Juneau, Steve Cotsman and Erik Peters answered questions from the Members.

At 11:15 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

THURSDAY, NOVEMBER 27, 1986  
(10)

The Standing Committee on Communications and Culture met, at 3:50 o'clock p.m., this day, the Chairman, Jim Edwards, presiding.

*Members of the Committee present:* Jim Caldwell, Edouard Desrosiers, Jim Edwards, Sheila Finestone, Lynn McDonald, Bob Pennock.

*Acting Member present:* Jack Scowen for John Gormley.

*In attendance: From the Library of Parliament, Research Branch:* Françoise Coulombe, Antony Jackson, James Robertson, Research Officers, and Paul Audley, Consultant.

*Witnesses: From the Task Force on the National Finance System of the Canadian Broadcasting Corporation:* H. Marcel Caron, O.C., F.C.A., Chairman; S.J. Gaston, F.C.A., Price Waterhouse; Ray H. Healey, C.A., Thorne, Ernst and Whinney.

The Committee resumed consideration of its order of reference dated October 16, 1986, the Report of the Canadian Broadcasting Corporation, together with the Auditor General's Report, for the fiscal year ended March 31, 1986.

H. Marcel Caron made a statement and, with the witnesses, answered questions.

At 5:25 o'clock p.m., the meeting was suspended.

At 5:35 o'clock p.m., the meeting resumed in-camera.

## PROCÈS-VERBAUX

LE JEUDI 27 NOVEMBRE 1986  
(9)

[Traduction]

Le Comité permanent des communications et de la culture se réunit, aujourd'hui à 9 h 10, sous la présidence de Jim Edwards, (*président*).

*Membres du Comité présents:* Jim Caldwell, Jim Edwards, Sheila Finestone, Lynn McDonald, Bob Pennock.

*Membre suppléant présent:* Jack Scowen remplace John Gormley.

*Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* Françoise Coulombe, Antony Jackson, attachés de recherche; Paul Audley, expert-conseil.

*Témoins: De la Société Radio-Canada:* Pierre Juneau, président; Steve Cotsman, vice-président (Finances); Erik Peters, vérificateur interne.

Le Comité reprend l'étude de son ordre de renvoi du 16 octobre 1986, du rapport de la Société Radio-Canada et du rapport du Vérificateur général pour l'exercice financier clos le 31 mars 1986.

Pierre Juneau, Steve Cotsman et Erik Peters répondent aux questions des membres.

A 11 h 15, le Comité interrompt les travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE JEUDI 27 NOVEMBRE 1986  
(10)

Le Comité permanent des communications et de la culture se réunit, aujourd'hui à 15 h 50, sous la présidence de Jim Edwards, (*président*).

*Membres du Comité présents:* Jim Caldwell, Edouard Desrosiers, Jim Edwards, Sheila Finestone, Lynn McDonald, Bob Pennock.

*Membre suppléant présent:* Jack Scowen remplace John Gormley.

*Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* Françoise Coulombe, Antony Jackson, James Robertson, attachés de recherche; Paul Audley, expert-conseil.

*Témoins: Du Groupe d'étude sur le système financier national de la Société Radio-Canada:* H.-Marcel Caron, O.C., F.A.C., président; S.-J. Gaston, F.C.A., Price Waterhouse; Ray H. Healey, C.A., Thorne, Ernst and Whinney.

Le Comité reprend l'étude de son ordre de renvoi du 16 octobre 1986, du rapport de la Société Radio-Canada et du rapport du Vérificateur général pour l'exercice financier clos le 31 mars 1986.

H.-Marcel Caron fait une déclaration, puis lui-même et les témoins répondent aux questions.

A 17 h 25, le Comité interrompt les travaux.

A 17 h 35, le Comité reprend les travaux à huis clos.

It was agreed,—That, with regard to the 1986-87 Committee budget, all unused funds under "Printing" be transferred to "Witness Expenses".

It was agreed,—That the Chairman inform the Liaison Committee that all funds allotted to the Committee for the fiscal year 1986-87 will be spent.

It was agreed,—That the Preliminary Committee Work Plan and Budget for 1987-88 be forwarded to the Liaison Committee.

It was agreed,—That reasonable travel and living expenses be paid to Patricia Bovey who has been requested to appear twice before the Committee.

It was agreed,—That the meeting with the Directors of the four National Museums scheduled for Thursday, December 4, 1986, at 6:00 o'clock p.m., be postponed to a future date.

It was agreed,—That the additional organizations or individuals invited to appear before the Committee in relation with its review of federal policy concerning museums, be drawn from the list established by the advisors.

At 6:00 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Martin Lavoie

*Clerk of the Committee*

Il est convenu,—Qu'en ce qui a trait au budget 1986-1987 du Comité, tous les crédits inutilisés inscrits sous la rubrique «Impression» soient virés à la rubrique «Dépenses des témoins».

Il est convenu,—Que le président informe le Comité de liaison que tous les crédits alloués au Comité pour l'exercice financier 1986-1987 seront épuisés.

Il est convenu,—Que le document intitulé Plan de travail au budget et prévisions budgétaires préliminaires pour l'exercice financier 1987-1988 soit transmis au Comité de liaison.

Il est convenu,—Que Patricia Bovey, invitée à comparaître deux fois devant le Comité, soit remboursée des frais de déplacement et de séjour jugés raisonnables.

Il est convenu,—Que la séance avec les directeurs des quatre musées nationaux, fixée au jeudi 4 décembre 1986, à 18 heures, soit reportée.

Il est convenu,—Que les noms des autres organismes ou particuliers invités à comparaître devant le Comité au sujet de son examen des politiques d'Ottawa à l'égard des musées, proviennent de la liste établie par les conseillers.

A 18 heures, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

Martin Lavoie

## EVIDENCE

*(Recorded by Electronic Apparatus)**[Texte]*

Thursday, November 27, 1986

• 0909

**The Chairman:** The meeting will come to order. We come today to the second of our meetings on the question of the 1985-86 annual report of the Canadian Broadcasting Corporation. The witnesses who have been invited to appear before us this morning are Mr. Steve Cotsman, Vice-President, Finance; and Mr. Erik Peters, Internal Auditor of the Canadian Broadcasting Corporation.

Welcome, Mr. Cotsman and Mr. Peters. If members agree, I would invite Mr. Cotsman to appear as our first witness, and then I would ask Mr. Peters. Mr. Cotsman.

**Mr. Steve Cotsman (Vice-President, Finance, Canadian Broadcasting Corporation):** Yes, sir.

• 0910

**The Chairman:** Do you have any preliminary remarks prior to the questioning beginning?

**Mr. Cotsman:** No, I do not.

**The Chairman:** Okay. Mrs. Finestone.

**Mrs. Finestone:** Mr. Cotsman, Mr. Peters, welcome.

Yesterday, during Mr. Juneau's remarks to us, I had asked him for an accounting of the \$71 million alleged increased dollars that the Minister of Communications announced in the House of Commons had been received by the CBC. I think that alleged increase was confusing to some of us with respect to the supposed \$75 million plus \$10 million—\$85 million—cut and then the \$57 million . . . all the figures we were talking about. I had asked if it was possible to get that report so we could perhaps address the \$71 million increased dollars received by CBC through the taxpayers of Canada. Have you been able to verify that? Is this the report from Mr. Juneau?

**Mr. Cotsman:** If I may, Mrs. Finestone, we found that given the lateness of the hour when we adjourned last night and the fact that we were here first thing in the morning, we were unable to produce a document within that period of time. We will produce that as soon as possible and circulate it to members.

**Mrs. Finestone:** Well, document notwithstanding, Mr. Cotsman, have you the answer to the question yesterday, the \$71 million increased dollars accorded to CBC?

**Mr. Cotsman:** No. We also must contact the Minister's staff to find out the source of the \$71 million. I can tell you that our total resources available to the corporation, a comparison from 1983-84 to 1985-86, would indicate that we have had increases in resources available to us in government funding of approxi-

## TÉMOIGNAGES

*(Enregistrement électronique)**[Traduction]*

Le jeudi 27 novembre 1986

**Le président:** La séance est ouverte. Nous tenons aujourd'hui notre deuxième réunion consacrée à l'examen du rapport annuel de 1985-1986 de la Société Radio-Canada. Nous accueillons aujourd'hui M. Steve Cotsman, vice-président, Finances, et M. Erik Peters, vérificateur interne de la société.

Bienvenue, messieurs Cotsman et Peters. Si les membres du Comité sont d'accord, j'inviterais M. Cotsman à nous faire le premier exposé, suivi ensuite de M. Peters. Monsieur Cotsman.

**M. Steve Cotsman (vice-président, Finances, Société Radio-Canada):** Oui, monsieur.

**Le président:** Voulez-vous faire quelques commentaires préliminaires avant que nous ne passions aux questions?

**M. Cotsman:** Non.

**Le président:** D'accord. Madame Finestone.

**Mme Finestone:** Bienvenue, messieurs Cotsman et Peters.

Hier, quand M. Juneau a comparu devant le Comité, je lui ai demandé de me dire ce qu'il en était de la prétendue augmentation de 71 millions de dollars qu'aurait reçue la Société Radio-Canada d'après l'annonce faite à la Chambre par le ministre des Communications. Je crois que certains d'entre nous ont confondu cette prétendue augmentation avec la présumée réduction de 75 millions de dollars, plus 10 millions—ce qui donne un total de 85 millions—suivie d'un montant de 57 millions de dollars . . . tous ces chiffres que nous avons entendu citer. Je lui ai demandé s'il était possible d'obtenir une explication de cette prétendue augmentation de 71 millions de dollars qu'aurait reçue la Société Radio-Canada des contribuables canadiens. Avez-vous pu vous renseigner? Allez-vous nous présenter le rapport de M. Juneau?

**M. Cotsman:** Si vous me le permettez, madame Finestone, je vous répondrai qu'étant donné l'heure tardive à laquelle cette demande a été formulée hier soir, et compte tenu du fait que nous comparaissons très tôt ce matin, nous n'avons pas pu préparer le document demandé dans un si court délai. Nous le ferons parvenir aux membres du Comité le plus rapidement possible.

**Mme Finestone:** Enfin, même si vous n'avez pas le document, monsieur Cotsman, pouvez-vous répondre à la question posée hier au sujet de l'augmentation de 71 millions de dollars accordée à la Société Radio-Canada?

**M. Cotsman:** Non. Nous devons aussi communiquer avec le personnel du ministère pour obtenir des explications quant à la provenance de ces 71 millions de dollars. Je peux toutefois vous dire qu'en comparant les ressources financières de la société en 1983-1984 et 1985-1986, nous constatons que le gouvernement



[Text]

mately \$40 million and in our own revenues an additional amount of about another \$50 million.

What we will attempt to do for you is to lay that all out on paper so it is very clear the funding that is coming from the government and whether it has been the increases from our own revenue.

**Mrs. Finestone:** Well, funding should come from the government. If we believe that the CBC is to be the instance that it is in our national life, we certainly should be paying for it.

But my figures indicate from 1983-84 you have \$815,000,970 in your public accounts that were verified up to . . . and all I have is the 1985-86, which is \$847,347,000. So in that sense you have about a \$40-million increase just there, but we are going over a period from 1983 to 1985-86.

I think that, once and for all, all these ridiculous numbers disappear and the goal and the focus of CBC have to be looked at and that is where the bottom line is going to be.

I have some very pertinent questions and I am awaiting Mr. Juneau's return to talk with us with respect to some specific program areas.

You then are not in a position to advise me whether your figures would take into account the \$25 million DOC was to have cut to accommodate the \$500-million error in Mr. Wilson's budget, so you are not alone in your own errors, may I suggest. You were to have received a \$10-million cut out of that \$25 million. Is that true? Have you been so advised?

**Mr. Cotsman:** Yes. That applies, though, to the fiscal year 1986-87. You would find, if you looked at the blue book of estimates, that there is a total amount of \$869.5 million in the main estimates. We have been advised, actually, of two numbers. The \$10 million is our share of the \$25 million you referred to.

**Mrs. Finestone:** Yes.

**Mr. Cotsman:** So we have been reduced by \$10 million. In addition, in that number we had been given an amount of \$4.4 million for a proposed change in policy on how our bank account was to be administered, a policy that was then not implemented by the government, so we have another letter to us telling us that we may not draw that additional \$4.4 million. The bottom line is that, instead of \$869.5 million available in 1986-87, we actually have available to us \$855.1 million.

**Mrs. Finestone:** The \$10 million plus \$4.4 million, cuts.

• 0915

**Mr. Cotsman:** Well, the \$4.4 million was an addition, in the first place, for a policy change that was not implemented. So I cannot say it is a cut, but it is a reduction in what we can draw.

[Translation]

a augmenté les crédits disponibles d'environ 40 millions de dollars et que nos propres revenus se sont accrus de 50 millions de dollars additionnels.

Pour votre gouverne, nous tenterons de préparer une ventilation très claire qui vous permettra de déterminer quelle part de nos ressources financières provient du gouvernement et quelle part provient de l'augmentation de nos propres revenus.

**Mme Finestone:** Le financement devrait provenir du gouvernement. Si nous partons du principe que la Société Radio-Canada a un rôle central à jouer dans la vie du pays, nous devrions certainement en faire les frais.

Or, mes chiffres révèlent que d'après les comptes publics vérifiés, vous aviez, en 1983-1984, 815,000,970\$, et je trouve, pour 1985-1986, la somme de 847,347,000\$. En ce sens, il y a donc eu une augmentation de 40 millions de dollars, mais nous passons de 1983 à 1985-1986.

J'estime qu'il faudra, une fois pour toutes, laisser de côté ces chiffres ridicules pour examiner plutôt les objectifs et l'orientation de la Société Radio-Canada; voilà l'aspect essentiel.

J'aurais quelques questions pertinentes à poser, mais j'attends que M. Juneau revienne nous parler de programmes précis.

Si je comprends bien, vous n'êtes pas en mesure de me dire si vos chiffres tiennent compte de la réduction de 25 millions de dollars au budget du ministère des Communications à la suite de l'erreur de 500 millions de dollars dans le budget de M. Wilson. Je constate que vous n'êtes pas les seuls à commettre des erreurs. La Société Radio-Canada devait perdre 10 millions de dollars à la suite des coupures de 25 millions. Est-ce exact? Est-ce ce que l'on vous a dit?

**M. Cotsman:** Oui. Cela vaut pour l'exercice financier 1986-1987. Si vous vous reportez aux prévisions budgétaires, vous constaterez qu'elles prévoient un budget de 869,5 millions de dollars. En fait, on vous a donné deux chiffres. Les 10 millions de dollars représentent notre part des réductions de 25 millions de dollars dont vous avez parlé.

**Mme Finestone:** Oui.

**M. Cotsman:** Notre budget a donc été réduit de 10 millions de dollars. Par ailleurs, ce chiffre englobe une somme de 4,4 millions de dollars qui devait servir à financer la mise en oeuvre d'un changement de politique quant à l'administration de notre compte en banque, politique qui n'avait pas été mise en oeuvre par le gouvernement; par conséquent, nous avons reçu une autre lettre nous disant que nous ne pouvions pas toucher ces 4,4 millions de dollars additionnels. Tout compte fait, au lieu de disposer de 869,5 millions en 1986-1987, il nous reste seulement 855,1 millions de dollars.

**Mme Finestone:** Il y a donc eu une réduction de 10 millions, plus 4,4 millions de dollars.

**M. Cotsman:** Enfin, ces 4,4 millions de dollars devaient servir à mettre en oeuvre un changement de politique qui ne l'a jamais été. Je ne peux donc pas parler de coupure, mais il s'agit bien d'une réduction des crédits disponibles.

## [Texte]

**Mrs. Finestone:** All right. That leads me to a question I had not planned to ask, but I will. Am I correct or incorrect in the assumption—and I think I had started that line of questioning yesterday . . . CRTC plans five-year block planning, or five years of—

**Mr. Cotsman:** Licence renewal?

**Mrs. Finestone:**—licence renewal hearings. Within the five years, you are supposed to be able to project what you are going to do over that five-year period before you go back again for licence renewal. If you are receiving annual budgets . . . most corporations are going to work on longer than an annual budget projection. They have five-year plans, they have ten-year plans. You are working on what—a five-year plan with uncertainty as to your annual income? Is that a dilemma for you? Is that a problem? How do you handle that in terms of fiscal management?

**Mr. Cotsman:** This is a very real problem to the corporation. We have been involved in talks with the Treasury Board Secretariat to arrive at a longer-term funding arrangement. But as yet we have not reached any understanding or any agreement. Hence, as you point out, we still are on annual funding.

This is a great problem for us, because the nature of the business is such that investment decisions on major television programs, for example, need longer lead time than a one-year annual planning time frame. So it is a very real problem.

**Mrs. Finestone:** Quite by coincidence, last night I was at the annual Canada-Israel Committee dinner and a gentleman came to speak to me about *The Raccoons* and how marvellous it was and how helpful the CBC had been. Without the CBC funding, along with Telefilm's, it would not have worked. So I know it can work in some instances, but it does have negative impact elsewhere.

There has been speculation in the press recently that you are going to be subject to additional budget cuts in the 1987-88 budget. Do you have any indication from the Minister of Communications or Treasury Board as to the magnitude of those cuts, in addition to the \$10 million and the non-receipt of the \$4.4 million?

**Mr. Cotsman:** We received guidelines from the Treasury Board to do our planning for 1987-88. Those guidelines are in the form of the reference levels I referred to yesterday. We have created that plan. We call it our corporate plan. We gave a summary presentation of that plan to the CRTC, in fact. We have presented the plan to the Minister. I understand the Minister has now signed that plan and it has gone to the Treasury Board.

That plan indicates we have a very significant shortfall of funds as we go into 1987-88. It suggests a number of measures that could be taken to reduce the shortfall. At this point we are

## [Traduction]

**Mme Finestone:** D'accord. Cela m'amène à poser une question que je n'avais pas prévu soulever. Ai-je raison de supposer—et je crois que j'ai soulevé cette question brièvement hier . . . Le CRTC prévoit établir un plan quinquennal . . .

**M. Cotsman:** Pour le renouvellement des licences?

**Mme Finestone:** . . . quant aux audiences touchant le renouvellement des licences. La Société Radio-Canada est censée établir des prévisions quinquennales avant de demander un renouvellement de licence. Si vous recevez des budgets annuels . . . La plupart des sociétés ne pourront établir leurs projections qu'en fonction des prévisions budgétaires annuelles. Elles auront des plans quinquennaux et des projections pour 10 ans. Devez-vous établir des plans quinquennaux alors que vous ne connaissez même pas le niveau de vos revenus annuels? Est-ce que cela vous crée des problèmes? Comment surmontez-vous ces difficultés dans le cadre de vos plans de gestion financière?

**M. Cotsman:** Cela crée de très sérieux problèmes pour la société. Nous avons engagé des consultations avec le secrétaire du Conseil du Trésor pour essayer de conclure des accords de financement à long terme. Or, jusqu'à maintenant, nous n'avons pas réussi à nous entendre. Par conséquent, comme vous le signalez, nous continuons de recevoir un budget annuel.

Cela nous crée de sérieuses difficultés, puisque, étant donné la nature de nos activités, nos décisions d'investissement pour de grandes émissions de télévision exigent des délais supérieurs à un an. C'est donc un problème très réel.

**Mme Finestone:** Par pure coïncidence, j'ai assisté hier soir au dîner annuel du Comité Canada-Israel, et un monsieur est venu me parler de l'émission *The Raccoons* et m'a dit à quel point l'aide de la Société Radio-Canada avait été précieuse. Sans le financement de la Société Radio-Canada et de la Société Téléfilm, cette émission n'aurait jamais démarré. Je sais donc que cette formule peut donner de bons résultats dans certains cas, mais elle a parfois des répercussions négatives ailleurs.

Ces derniers temps, les médias ont donné à entendre que le budget de la société serait rogné à nouveau en 1987-1988. Le ministre des Communications ou le Conseil du Trésor vous ont-ils donné une idée de l'ampleur de ces réductions qui viendraient s'ajouter aux 10 millions de dollars déjà supprimés et aux 4,4 millions de dollars que vous ne toucherez pas?

**M. Cotsman:** Le Conseil du Trésor nous a fait parvenir des lignes directrices dont nous devons tenir compte dans la préparation de notre plan pour 1987-1988. Ces directives prévoient des niveaux de référence dont j'ai déjà parlé hier. Nous avons préparé ce plan. Il s'agit du plan de la société. Nous avons en fait présenté un sommaire de ce plan au CRTC. Nous l'avons aussi soumis au ministre. Je crois savoir que le ministre a maintenant ratifié ce plan et qu'il l'a acheminé au Conseil du Trésor.

Ce plan révèle que nous disposerons de crédits nettement insuffisants pour 1987-1988. Il propose un certain nombre de mesures qui pourraient être prises pour réduire l'écart. Nous



**[Text]**

waiting for decisions to be taken basically from the Treasury Board as to what the funding levels will be.

**Mrs. Finestone:** Mr. Cotsman, I am sure you are aware about a week ago our Chair, at the request of this committee, sent a letter to the Auditor General and asked nine questions. We have received a response to those nine questions. Question 8 was: did CBC management react in a timely way to problems with the national financial system? Did management choose appropriate and effective solutions? The Auditor General, in responding to that, said:

We do not think something different could have been done by senior management and the board of directors of CBC once it became apparent that the national financial systems did not produce the expected results.

There seems to be little point in asking you what happened after the fact. What I would like to know is what happened before the system was operational? What reports did you receive from the systems project management—and I do believe you were part of that systems project management, correct me if I am inaccurate there—concerning the checks of accuracy of the system, especially the audit trails you supposedly have built into that system?

**Mr. Cotsman:** Let me put my own position in perspective, because obviously it will affect other questions today.

I was definitely part of the senior finance team over the last almost three years while the system was being developed and implemented. My own responsibilities were in the area of the budget—it was called the budget management system, basically how budgets are distributed—and a little system called the cash management system. I was not a key player in what is called the three phases or the core modules that were being implemented.

• 0920

**Mrs. Finestone:** Did you ever get beyond phase one?

**Mr. Cotsman:** We never got beyond phase one. We are still implementing—

**Mrs. Finestone:** That is what I thought.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Cotsman and Mrs. Finestone. The first questioner I have on the government list is Mr. Pennock.

**Mr. Pennock:** Thank you. If I may continue that, when did you assume your present position, Mr. Cotsman?

**Mr. Cotsman:** I was appointed acting in January and confirmed in April.

**Mr. Pennock:** To whom did you report before that?

**Mr. Cotsman:** Mr. Fournier, the vice-president, finance.

**Mr. Pennock:** You say you were part of the senior financial management team. Did they have regular meetings as a team?

**[Translation]**

attendons la décision du Conseil du Trésor quant au niveau du financement.

**Mme Finestone:** Monsieur Cotsman, vous savez sans doute qu'à la demande du Comité, notre président a fait parvenir une lettre au vérificateur général, il y a une semaine, dans laquelle il lui posait neuf questions. Nous avons reçu la réponse à ces neuf questions. La question huit était celle-ci: Les cadres de la Société Radio-Canada ont-ils réagi en temps voulu au problème attribuable au système financier national? Les cadres ont-ils retenu des solutions efficaces et appropriées? En réponse à cette question, le vérificateur général a dit:

Nous sommes d'avis que les cadres supérieurs et le conseil d'administration de la Société Radio-Canada n'auraient pas pu agir autrement lorsqu'ils ont constaté que le système financier national ne donnait pas les résultats escomptés.

Il n'est guère utile de vous demander ce qui s'est passé, après le fait. J'aimerais que vous m'expliquiez ce qui s'est passé avant que le système ne devienne opérationnel. Quels rapports avez-vous reçus des gestionnaires de projet—et je ne crois pas que vous ayez été membre de cette équipe, mais vous pouvez me corriger si je me trompe—chargés de vérifier la fiabilité du système, et plus particulièrement les suivis de vérification que vous êtes censés avoir intégrés au système?

**M. Cotsman:** Permettez-moi de remettre en perspective ma propre position, puisque cela colorera évidemment les autres questions qui seront posées aujourd'hui.

J'ai été membre de l'équipe financière pendant les trois dernières années, pendant la préparation et la mise en oeuvre du système. Pour ma part, j'ai participé à l'élaboration du système de gestion budgétaire qui s'intéresse essentiellement à la répartition des crédits et à la mise en place d'un système secondaire de gestion des liquidités. Je n'ai pas joué un rôle central dans la mise en oeuvre des trois phases du système.

**Mme Finestone:** Êtes-vous parvenus à dépasser la première étape?

**M. Cotsman:** Non. Nous poursuivons la mise en oeuvre . . .

**Mme Finestone:** C'est bien ce que je croyais.

**Le président:** Merci, monsieur Cotsman et madame Finestone. M. Pennock sera le premier député ministériel à poser des questions.

**M. Pennock:** Merci. Monsieur Cotsman, quand avez-vous été nommé à votre poste actuel?

**M. Cotsman:** J'ai été nommé à titre intérimaire en janvier et confirmé dans le poste en avril.

**M. Pennock:** De qui releviez-vous avant cela?

**M. Cotsman:** De M. Fournier, vice-président, Finances.

**M. Pennock:** Vous dites que vous étiez membre de l'équipe de gestion financière. Les membres de l'équipe se réunissaient-ils régulièrement?



[Texte]

**Mr. Cotsman:** Yes.

**Mr. Pennock:** Was the NFS matter discussed at any of these meetings?

**Mr. Cotsman:** Primarily, it was the primary focus of discussion.

**Mr. Pennock:** The primary focus of discussion. Thank you.

I have a quick question on the Treasury Board and the \$2.9 million; or in round figures, we are talking \$6 million over two years. How was that money being used, and how is it being used now?

**Mr. Cotsman:** I would split it between operational and development; operational in the sense that there was a need to set up an enlarged organization in certain areas to develop and to run the system. That was one major purpose. The other was the developmental, the purchasing of the software, the hiring of consultants, that kind of thing.

**Mr. Pennock:** Have you earmarked any of that money to pay for this recent report that we were given yesterday?

**Mr. Cotsman:** No, sir.

**Mr. Pennock:** Do you intent to earmark any of that money for that report?

**Mr. Cotsman:** I do not, but that would obviously be a senior management decision.

**Mr. Pennock:** Okay. I would like to take you back to your last appearance before this committee. I want to follow through on Ms McDonald's question of yesterday. We were discussing the main estimates, and from the evidence, you said:

We did run into a number of implementation problems during 1985-86. We were unable to produce all management reports that we had hoped to produce. The reports coming out were often not as timely or as accurate as we would have liked them to be.

This is the key part of what you said:

Most of those problems, we feel, are behind us, and we are looking towards 1986-87 as being a successful year.

Do you still stick by those final remarks that your problems are behind you?

**Mr. Cotsman:** That is a yes-and-no answer. It has proved harder to solve all the problems than I thought at that time. It is also true, though, that we have a far greater stability at this point in time. What I mean by "stability" is that the data in the system is far more accurate than we had at that time. So I can only give you half an answer.

[Traduction]

**M. Cotsman:** Oui.

**M. Pennock:** Était-il question du système financier national lors de ces réunions? C'était en fait le but premier de ces réunions.

**M. Cotsman:** Oui.

**M. Pennock:** C'était en fait le sujet principal de discussion. Merci.

J'aimerais poser une brève question sur le Conseil du Trésor et les 2,9 millions de dollars. En chiffres ronds, nous parlons d'une somme de 6 millions de dollars sur deux ans. Comment ces fonds étaient-ils utilisés et comment sont-ils utilisés maintenant?

**M. Cotsman:** Ces crédits servaient à des fins opérationnelles et de développement. Ils servaient à des fins opérationnelles en ce sens qu'il fallait élargir l'organisation dans certains secteurs pour mettre au point et administrer le système. C'était un des principaux aspects. Les crédits servaient aussi à des fins de développement, à savoir l'achat de logiciels, l'embauche de consultants, et autres choses du genre.

**M. Pennock:** Avez-vous réservé une partie des crédits pour payer le rapport préparé récemment et qui nous a été remis hier?

**M. Cotsman:** Non, monsieur.

**M. Pennock:** Avez-vous l'intention d'utiliser une partie de ces fonds pour payer le rapport?

**M. Cotsman:** Je n'en ai pas l'intention, mais il appartiendra aux cadres supérieurs d'en décider.

**M. Pennock:** D'accord. J'aimerais reparler de votre dernière comparution devant ce Comité. J'aimerais faire suite aux questions posées hier par M<sup>me</sup> McDonald. Nous parlions des prévisions budgétaires et, d'après le compte rendu, vous avez dit:

Nous avons effectivement eu des problèmes au niveau de la mise en oeuvre en 1985-1986. Nous n'avons pu produire tous les rapports de gestion prévus. Les rapports qui étaient préparés n'étaient pas souvent prêts en temps opportun ni aussi exacts que nous l'aurions souhaité.

Voici un élément clé de votre témoignage:

Nous estimons que la plupart de ces problèmes ont été surmontés et nous prévoyons que les résultats seront meilleurs en 1986-1987.

Maintenez-vous toujours que vous avez maintenant surmonté ces problèmes?

**M. Cotsman:** Il me faudrait répondre à la fois oui et non. Il s'est avéré plus difficile de résoudre tous les problèmes que je ne l'avais prévu à ce moment-là. Toutefois, il convient de signaler que nous avons maintenant une meilleure stabilité qu'à cette époque. Par «stabilité», j'entends que les données stockées dans le système sont maintenant plus exactes qu'à l'époque. Je ne peux donc que vous donner une réponse partielle.

[Text]

**Mr. Pennock:** Does the Caron report really not say the problems are not behind you at this point?

**Mr. Cotsman:** The Caron task force report says there is still a need for a great many changes, and in the longer term, the report believes very significant changes are required to satisfy the information needs, yes.

**Mr. Pennock:** I have one final question related to that. If you were to rethink that question, having been taken back to May, would you have answered it in the same way to this committee?

**Mr. Cotsman:** At the time I was here in May, as I said yesterday, we were not aware that we were going to have such a significant problem, particularly with the audit. I was much more confident then that we were going to be able to solve the problems, if you like, and come out of the year with a reasonable audit. So again retrospectively, if I had known those kinds of problems were going to develop, I think my answer would have been different.

**Mr. Pennock:** You are a senior vice-president. Do you mean to tell me you were not aware of the difficulties you were going to be facing? Is that what you are telling this committee, as the man now responsible in finance?

**Mr. Cotsman:** No, sir. What I am saying is that in 1985-86 many of the problems we experienced and what led to the problem with the audit had to do with events that occurred when the system was first implemented. As I was sitting there in May looking at 1986-87, and even as I sit here today, the problems that were existent in 1985-86 are not the same problems in 1986-87.

• 0925

**Mr. Pennock:** I want to take you to *Maclean's* magazine and a quote.

When you try to put a major new system into a large corporation like this one, you are almost bound to have hiccups. But when you try to push it in the kind of time frame we did, you are going to have serious problems.

Yesterday Mr. Juneau said it was not pushed. My direct question to you is was it pushed, yes or no?

**Mr. Cotsman:** From my point of view I would say that it was pushed, and I would like the opportunity to expand a bit on that. The very original project plan called for the implementation in April of 1986, not April of 1985. For a number of reasons—the pressures that were on us, the need for better information—there was a change in that early in the process to move it up to April 1985. In my opinion, the moving up and staying with the same scope is really what led to the major problems.

**Mr. Pennock:** So you are saying that what we heard yesterday related to it being not pushed is not the facts as known to you as part of the senior financial team. Is that correct?

[Translation]

**M. Pennock:** Le rapport Caron ne dit-il pas que ces problèmes persistent en réalité?

**M. Cotsman:** Effectivement, le rapport du groupe de travail Caron dit que de nombreuses modifications s'imposent si nous voulons, à long terme, satisfaire aux besoins d'information.

**M. Pennock:** J'ai une dernière question à poser sur ce même sujet. Sachant ce que vous savez maintenant, auriez-vous répondu de la même façon à la question que vous a posée le Comité au mois de mai?

**M. Cotsman:** Lorsque j'ai comparu devant le Comité au mois de mai, nous ne savions pas, comme je l'ai dit hier, que les problèmes, particulièrement au niveau de la vérification, prendraient une telle ampleur. J'étais alors beaucoup plus certain de notre capacité de résoudre les problèmes et de terminer l'année avec des résultats de vérification acceptables. Par conséquent, si j'avais su que nous aurions de tels problèmes, j'aurais sans doute donné une réponse bien différente.

**M. Pennock:** Vous êtes un des vice-présidents de la société. Voulez-vous me faire croire que vous n'étiez pas conscient des difficultés que vous auriez à surmonter? Est-ce ce que vous dites maintenant au Comité, vous qui êtes responsable des finances de la société?

**M. Cotsman:** Non, monsieur. Ce que je vous dis, c'est qu'en 1985-1986, nombre des problèmes que nous avons connus et qui se sont répercutés sur la vérification étaient attribuables à la mise en place du système. Je ne pouvais pas savoir au mois de mai ce que je sais aujourd'hui, c'est-à-dire que les problèmes de 1985-1986 ne seraient pas les mêmes qu'en 1986-1987.

**M. Pennock:** J'aimerais vous citer un extrait d'un article de la revue *Maclean's*.

Il est presque impossible d'éviter les ratés lorsqu'on implante un nouveau système de grande envergure dans une aussi grande société. En outre, lorsque l'on essaie de le faire dans un délai très court, il est inévitable qu'il y ait de très graves problèmes.

Hier, M. Juneau a dit que la mise en oeuvre n'avait pas été hâtée. Je vous demande donc de me dire clairement si elle l'a été ou non?

**M. Cotsman:** Je dirais pour ma part qu'elle l'a été, mais j'aimerais pouvoir m'expliquer là-dessus. Au tout début, on avait prévu mettre en oeuvre ce système en avril 1986, et non pas en avril 1985. Les pressions qui s'exerçaient sur nous et la nécessité d'avoir accès à de meilleurs renseignements nous ont amenés à avancer à avril 1985 le moment de la mise en oeuvre. À mon avis, les graves problèmes que nous avons eus sont attribuables au fait qu'on a devancé l'échéance, mais qu'on n'a pas réduit la portée du projet.

**M. Pennock:** Vous nous dites donc que les déclarations qui nous ont été faites hier ne correspondent pas à la réalité telle que vous la connaissez en tant que membre de l'équipe financière? Est-ce exact?



[Texte]

**Mr. Cotsman:** Yes. But where that decision was taken, I was not part of that discussion.

**Mr. Pennock:** Okay. In what you have just said, if you were the final decision-maker, and that is what we are talking about, would you have instituted a parallel system? Would you have listened to the internal auditor?

**Mr. Cotsman:** I do not think I would have tried to implement a system of that scope in that timeframe, because I would say that with circumstances as they were it would have been impossible to run a full parallel.

**Mr. Pennock:** What would you have done?

**Mr. Cotsman:** I either would have made a very strong pitch to have the time line extended, or I would have tried to find a way to reduce dramatically the scope.

**Mr. Pennock:** Did Mr. Fournier share any of your views on this subject?

**Mr. Cotsman:** We never specifically discussed the one about timing, which is all related here, so—

**Mr. Pennock:** Let me rephrase the question, if I may. Let us take it out of the realm of specific time frames. Did you and Mr. Fournier have conversations about the pushing of the new system?

**Mr. Cotsman:** In a general sense, yes.

**Mr. Pennock:** In these discussions, either personally or in meetings of the senior management group, did Mr. Fournier share any of your concerns on this matter?

**Mr. Cotsman:** Yes. I think he had very real concerns about getting the system in, there is no doubt about that. But he felt that if everything fell into place that it was possible to do.

**Mr. Pennock:** Were you at any of the internal audit meetings when the NFS was discussed?

**Mr. Cotsman:** No.

**Mr. Pennock:** I want to ask one brief question in the time remaining to me. Yesterday, Mr. Juneau, in the meeting, when he was asked a question related to the private sector, virtually said this would never have happened in the private sector because it would have been buried. As an accountant, do you share that same view as the president?

**Mr. Pierre Juneau (President, Canadian Broadcasting Corporation):** Mr. Chairman, you have allowed me to come to the table if I felt I had something to say. I do not think you will find such an expression on my part on the record.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Juneau, for coming to the table to clarify that. Mr. Pennock, if you check the record, you will have the quote.

**Mr. Pennock:** Yes, I have the blues here.

**The Chairman:** Perhaps you would like to quote it accurately.

**Mr. Pennock:** When asked the question, Mr. Juneau replied:

[Traduction]

**M. Cotsman:** Oui. Mais je n'ai pas participé aux discussions qui ont précédé la prise de cette décision.

**M. Pennock:** D'accord. Dites-nous: si vous aviez eu à prendre la décision finale—et c'est ce dont nous parlons—auriez-vous mis en place un système parallèle? Vous seriez-vous rendu aux arguments du vérificateur interne?

**M. Cotsman:** Je ne crois pas que j'aurais essayé de mettre en oeuvre un système de cette envergure dans un délai aussi court, puisque, étant donné la situation à ce moment-là, il aurait été quasiment impossible d'exploiter un système parallèle.

**M. Pennock:** Qu'auriez-vous fait?

**M. Cotsman:** J'aurais réclamé une prolongation du délai ou j'aurais essayé de réduire sensiblement l'envergure du projet.

**M. Pennock:** M. Fournier partageait-il votre avis sur cette question?

**M. Cotsman:** Nous n'avons jamais parlé expressément du délai de mise en oeuvre, ce qui fait que...

**M. Pennock:** Permettez-moi de reformuler ma question. Laissons de côté la question des délais. Avez-vous discuté avec M. Fournier de la mise en oeuvre accélérée du nouveau système?

**M. Cotsman:** De façon générale, oui.

**M. Pennock:** M. Fournier a-t-il indiqué, au cours de vos entretiens personnels ou lors de réunions avec le groupe de gestion, qu'il partageait vos inquiétudes à cet égard?

**M. Cotsman:** Oui. Il ne fait aucun doute qu'il avait de très sérieuses réserves quant à l'implantation du système. Il estimait néanmoins que c'était faisable si tout se déroulait comme prévu.

**M. Pennock:** Avez-vous assisté à certaines des réunions de vérification interne au cours desquelles il a été question du système financier national?

**M. Cotsman:** Non.

**M. Pennock:** J'aimerais poser une courte question dans le temps qui me reste. Hier, M. Juneau, en réponse à une question touchant le secteur privé, a dit que pareil problème ne serait jamais survenu dans le secteur privé, parce qu'il n'aurait jamais été ébruité. En votre qualité de comptable, partagez-vous l'avis du président?

**M. Pierre Juneau (président, Société Radio-Canada):** Monsieur le président, vous m'avez autorisé à prendre place à la table si je voulais faire un commentaire. Si vous vérifiez le compte rendu, vous constaterez que je n'ai rien dit de tel.

**Le président:** Merci, monsieur Juneau, d'être venu nous apporter cette précision. Monsieur Pennock, vous pourriez retrouver la citation dans le compte rendu.

**M. Pennock:** Oui, j'ai ici le compte rendu non révisé.

**Le président:** Vous pourriez peut-être nous citer l'extrait.

**M. Pennock:** En réponse à ma question, monsieur Juneau, vous avez dit:



## [Text]

The best opinion I have from very competent accountants is that this would not have happened in the private sector, because it would never have been made public.

Therefore, I will . . .

• 0930

**Mrs. Finestone:** It is different.

**The Chairman:** That is the record. Thank you. What is your question, please?

**Mr. Pennock:** It is do you share that opinion?

**Mr. Juneau:** I did not say "buried". It is not the same thing.

**The Chairman:** That has been corrected. Thank you.

**Mr. Cotsman:** I think that would be a very appropriate question to ask Mr. Caron when he appears, because he is a gentlemen with a lot of experience in the private sector. You put a certain twist on your remarks, in terms of reporting to the shareholders.

I think the situation probably would have been handled differently earlier in the process; therefore, I agree with the statement, as opposed to the twist you put on it. If you reach the end of the line and an auditor finds a problem, and he has to say something in his statement, then I agree with you: that is going to go to the shareholders. But I think in a private corporation there would have been ways earlier in the process to have found solutions.

**The Chairman:** Thank you.

**Ms McDonald:** Mr. Cotsman, before the CBC appeared before the Standing Committee on Communications and Culture on May 20, was there a discussion about what kinds of questions might come up, and was the possibility of these accounting difficulties discussed?

**Mr. Cotsman:** The answer is yes, briefly.

**Ms McDonald:** There was a discussion. So was there an agreement as to what kinds of answers would be given when the question about the accounting difficulties would arise?

**Mr. Cotsman:** No. My memory is simply that it would be referred to me, as opposed to what the substance of the answer would be. There was no—

**Ms McDonald:** So you had reason to think that you might be asked a question about the accounting difficulties?

**Mr. Cotsman:** Yes. I have been asked by the press many times since I have become acting vice-president, so we knew that certainly was a current issue.

**Ms McDonald:** I would like to refer to your remarks of that day. I have given some thought as to the responses I got yesterday evening. I continue to think that they are evasive. I think the committee was misled on May 20. I said very specifically:

## [Translation]

Des comptables très compétents m'ont dit que cela ne se serait jamais produit dans le secteur privé, puisque la chose n'aurait jamais été ébruitée.

Je vais donc . . .

**Mme Finestone:** Ce n'est pas la même chose.

**Le président:** C'est ce que dit le compte rendu. Merci. Quelle est votre question, s'il vous plaît?

**M. Pennock:** Je demande si vous partagez cet avis.

**M. Juneau:** Je n'ai pas utilisé le terme «ébruité». Ce n'est pas la même chose.

**Le président:** Les faits ont été rétablis. Merci.

**M. Cotsman:** Il vaudrait mieux poser cette question à M. Caron lorsqu'il comparaitra, puisqu'il a une longue expérience dans le secteur privé. On utilise certaines tournures dans les rapports aux actionnaires.

On aurait probablement réagi autrement au tout début; par conséquent, je suis d'accord avec l'affirmation, mais pas avec la formulation que vous utilisez. Si, au bout du compte, le vérificateur constate l'existence d'un problème et qu'il doit le mentionner dans son rapport, là, je suis d'accord avec vous: les actionnaires en seront avertis. Toutefois, j'estime que dans le secteur privé, on aurait trouvé des solutions beaucoup plus tôt.

**Le président:** Merci.

**Mme McDonald:** Monsieur Cotsman, avant que la Société Radio-Canada ne compareisse devant le Comité permanent des communications et de la culture, le 20 mai, avez-vous parlé de la nature des questions qui pourraient être posées et des problèmes comptables?

**M. Cotsman:** Oui, nous en avons parlé brièvement.

**Mme McDonald:** Vous en avez parlé. Vous vous êtes donc entendus sur les réponses à donner aux questions touchant les problèmes de comptabilité?

**M. Cotsman:** Non. Si ma mémoire est fidèle, on a dit que je répondrais aux questions, mais on n'a pas parlé du contenu de la réponse. Il n'y a pas eu . . .

**Mme McDonald:** Vous aviez donc raison de croire que des questions seraient posées au sujet des problèmes de comptabilité?

**M. Cotsman:** Oui. Les journalistes m'ont posé des questions à maintes reprises depuis que j'ai accédé au poste de vice-président suppléant, et nous savions donc que c'était une question d'actualité.

**Mme McDonald:** J'aimerais me reporter à vos commentaires de ce jour-là. J'ai réfléchi aux réponses qu'on m'a données hier soir. Je continue de penser qu'on cherchait à se défilier. Je crois que le Comité a été induit en erreur le 20 mai. J'ai dit très précisément:

## [Texte]

The CBC initiated what I call a management information system, I understand, a few years back. I understand this system has been enormously costly and caused enormous problems...

I do not think enormous problems is an exaggeration; I think that was a correct statement.

... that a great deal of money has been lost and that unit managers are setting up parallel bookkeeping systems because of problems in its overall management.

I asked you to reply to the concerns, as to the problems resulting, the cost of instituting a new system and its effectiveness. In short, I asked a very general question, posing the problem, and Mr. Juneau passed the question on to you, as had been arranged. You stated that the national finance system had been put up, and I quote:

We did run into a number of implementation problems during 1985-86. We are unable to produce all the management reports that we had hoped to produce. The reports that were coming out were often not as timely or as accurate as we would have liked them. Most of those problems, we feel, are behind us, and we are looking towards 1986-87 to being a successful year.

I consider that an evasive answer. I was asking about the year under review at that time, not the future year. And then you said:

I would make one editorial comment. It is true that it is a very, very large system, and that it is also, in my opinion, not unusual to have the birthing pains of a major new system. We definitely need it to have the kind of information available to manage properly.

You pooh-poohed the problems for the existing year, tried to make it look as though they were all solved for the future. That was on May 20. Yet at the May 6 meeting of the audit committee:

Members were briefed by management on the status of NFS problems identified at the January meeting, a long-standing problem. There were still many issues that had not been fully resolved and, as a result, it appeared unlikely that the June 30 deadline would be met.

So two weeks before you appear before a committee, you have the information that it is very unlikely or it is unlikely—not to exaggerate—that it would be possible to complete the audit. Why did you mislead the committee?

• 0935

**Mr. Cotsman:** There are a number of points there. By the way, the review I believe was 1986-87. The referral to the committee was the main estimates for 1986-87.

## [Traduction]

Je crois savoir que la Société Radio-Canada a mis en place il y a quelques années un système d'information de gestion. Je crois savoir, par ailleurs, que ce système a été très coûteux et qu'il a suscité d'énormes problèmes...

Je ne crois pas qu'il soit exagéré de parler d'énormes problèmes; je crois que cette affirmation est exacte.

... que des sommes considérables ont été perdues et que les gestionnaires sont à implanter des systèmes de comptabilité parallèles en raison des problèmes associés à la gestion globale.

Je vous ai demandé de commenter les problèmes qui en ont résulté, le coût de la mise en place d'un nouveau système et son efficacité. Bref, j'ai posé une question d'ordre très général, et M. Juneau vous a demandé de répondre à la question, comme cela avait été convenu d'avance. Vous avez dit que le système financier national avait été implanté, et je cite:

Nous avons effectivement eu des problèmes de mise en oeuvre en 1985-1986. Nous n'avons pas réussi à produire tous les rapports de gestion prévus. Les rapports n'étaient souvent pas prêts en temps opportun ni aussi exacts que nous l'aurions souhaité. Nous estimons que la plupart de ces problèmes ont été surmontés et que les résultats seront meilleurs en 1986-1987.

J'estime que c'est là une réponse évasive. Je vous posais des questions au sujet des activités de l'année que nous examinions à ce moment-là, et non pas au sujet d'activités futures. Et vous avez alors dit:

J'aimerais faire un commentaire. Il est vrai qu'il s'agit d'un système de très grande envergure et qu'à mon avis, il n'est pas inhabituel qu'il y ait des ratés lors de l'implantation d'un système d'une telle ampleur. Nous avons évidemment besoin de renseignements de ce genre si nous voulons bien nous acquitter de nos responsabilités de gestionnaires.

Vous avez essayé de minimiser les problèmes qui pourraient survenir au cours de cette année et vous avez essayé de nous faire croire que tous les problèmes seraient réglés pour l'avenir. C'était le 20 mai. Or, à la réunion du comité de vérification tenue le 6 mai:

Les gestionnaires ont fait aux membres un rapport d'état sur les problèmes liés au système financier national dont il avait été question à la réunion de janvier; il ne s'agissait pas de problèmes nouveaux. Il restait de nombreuses difficultés à surmonter et, par conséquent, il semblait peu probable que l'on puisse respecter le délai du 30 juin.

Ainsi, vous savez, deux semaines avant de comparaître devant le Comité, qu'il est très peu probable, ou peu probable—je ne voudrais pas exagérer—que la vérification soit terminée à temps. Pourquoi avez-vous induit le Comité en erreur?

**M. Cotsman:** Il y a dans ce que vous dites plusieurs points à reprendre. Je vous signale en passant que l'examen a été fait en 1986-1987. Conformément à son ordre de renvoi, le Comité devait examiner les prévisions budgétaires pour 1986-1987.



**[Text]**

**Ms McDonald:** Pardon me. We are talking about the annual report—

**Mr. Cotsman:** Today we are.

**Ms McDonald:** Yes.

**Mr. Cotsman:** When you speak of the problems reported in the May audit committee, there were very significant problems with the system. I in fact was the one who briefed in January on what these major problems were. The ones I think you are all aware of, bank reconciliations, suspense accounts, were the main ones. We still were working very hard to rationalize them and get rid of the problem, if you like.

In May we were very hopeful we were going to be able to solve those problems. Our problem at that time, we felt, was a time problem. That is why the reference to the June 30 deadline for filing.

I repeat that the Auditor General at that time, or the staff of the Auditor General, had not given us an indication that they had serious problems. Well, I want to be clear on this. They had told us they had a very strong concern that we had maintained proper books of account all during 1985-86. That we already knew.

**Ms McDonald:** Yes, but I am quoting from the report to the audit committee of the board of directors. Is that not a serious matter—the audit committee of the board of directors?

**Mr. Cotsman:** Yes, but what I am saying is the report of the audit committee of the board of directors said we were still working on these problems, they still were outstanding, but we still hoped—

**Ms McDonald:** And it appeared unlikely that the June 30 deadline for the Auditor General would be met.

**Mr. Cotsman:** Yes, but the deadline itself was not the end of the world, because that would just mean we were late. It was serious that we would be late, but ultimately we would still be able to have the audit.

**Ms McDonald:** How much was in the suspense accounts at that time?

**Mr. Cotsman:** I do not know the answer to that question. It would have been more than the \$3.4 million net, or \$57 million.

**Ms McDonald:** More than \$57 million gross at that time.

**Mr. Cotsman:** Yes.

**Ms McDonald:** You cannot tell us how much was in the suspense accounts at that time?

**Mr. Cotsman:** No.

**Ms McDonald:** Twice as much? Three times as much? Does somebody else have that information?

**[Translation]**

**Mme McDonald:** Excusez-moi. Nous parlons du rapport annuel...

**M. Cotsman:** Aujourd'hui, oui.

**Mme McDonald:** Oui.

**M. Cotsman:** Lorsque vous parlez des problèmes mentionnés lors de la réunion du comité de vérification au mois de mai, j'admets qu'il y avait de très sérieux problèmes à cause du système. En fait, c'est moi qui ai fait le rapport d'étape, en janvier, sur ces graves problèmes. Vous savez tous, je crois, que les principaux problèmes touchaient les rapprochements d'états bancaires et les comptes d'attente. Nous continuons de faire de sérieux efforts pour rationaliser le système et éliminer les problèmes.

Au mois de mai, nous espérions pouvoir résoudre ces problèmes. À ce moment-là, nous nous sentions pressés par le temps. Voilà pourquoi nous avons parlé du délai du 30 juin pour la présentation du rapport.

Je répète qu'à ce moment-là, le vérificateur général, ou le personnel de son bureau, ne nous avaient pas mentionné qu'ils avaient repéré de graves problèmes. Je voudrais que cela soit bien compris. Le vérificateur général nous avait dit qu'il avait de sérieux doutes sur la qualité de la tenue des livres de comptes en 1985-1986. Nous le savions déjà.

**Mme McDonald:** Oui, mais je cite un extrait du rapport au comité de vérification du conseil d'administration. Ce comité de vérification du conseil d'administration ne doit-il pas être pris au sérieux?

**M. Cotsman:** Oui, mais je vous dis que le rapport du comité de vérification du conseil d'administration mentionnait que nous poursuivions nos efforts pour éliminer ces problèmes et que nous espérions...

**Mme McDonald:** Et il vous semblait peu probable que vous puissiez respecter le délai du 30 juin fixé par le vérificateur général.

**M. Cotsman:** Oui, mais ce n'était pas la fin du monde, puisque cela signifiait tout simplement que nous n'arriverions pas à respecter le délai. Ce non-respect du délai était grave, mais nous aurions quand même réussi à terminer la vérification.

**Mme McDonald:** Quelle somme se trouvait dans les comptes d'attente à ce moment-là?

**M. Cotsman:** Je ne connais pas la réponse à cette question. Il y aurait eu plus que le montant net de 3,4 millions de dollars, soit 57 millions de dollars.

**Mme McDonald:** Une somme brute de plus de 57 millions de dollars à ce moment-là.

**M. Cotsman:** Oui.

**Mme McDonald:** Vous ne pouvez pas nous dire quelle somme se trouvait dans les comptes d'attente à ce moment-là?

**M. Cotsman:** Non.

**Mme McDonald:** Deux fois plus? Trois fois plus? Une autre personne a-t-elle ces renseignements?



## [Texte]

**Mr. Cotsman:** No, because the mixture of the suspense accounts at that time contained many . . . First of all, may I take the opportunity to say that \$57 million . . . what it is is that there is a series of accounts, and the \$57 million represents adding up all the debits and adding up all the credits and putting them together. That is why there are always two numbers. The net is the \$3.4 million.

The \$57 million we talked about, or the \$3.4 million, also relates only to expense items. Previously there were also a number of other kinds of entries that were going in there, entries related to budgets—budget numbers that were in the system—commitments—what a person had committed to spend but we still had not been invoiced on. There were many numbers in there that all got cleared out at the end of the process, because at the end all you really care about are your actual expenses.

**Ms McDonald:** Okay. On May 20 you gave a fairly glib answer on the basis of your hope that the problem would be solved before you had to account publicly for it. Why did you not provide further information to the committee later? Why did you not correct what was, if inadvertently, a misleading answer?

**Mr. Cotsman:** When we realized the extent of the problem we were into early July, I guess, and we very quickly moved to establish the task force after that process, once we realized the extent of the problems. Also, of course, you were in recess in the summer.

**Ms McDonald:** But you do not feel there is any obligation to account to this committee, in short?

**Mr. Cotsman:** No, I do not agree with that.

**Mr. Juneau:** May I, Mr. Chairman?

**The Chairman:** Mr. Juneau, with all deference and with all respect, I am in the hands of the committee. Messrs. Cotsman and Peters were called as our witnesses today. I am in the hands of the committee as to whether it is the wish of the committee that Mr. Juneau be invited to the table to participate in this session. May we have some guidance?

**Mrs. Finestone:** I was in the process of writing you a note, which I have right here, Mr. Chairman. Either I come from a province where hierarchical management is acknowledged, and we have an organogram . . . and in that organogram I have always believed in respect for the chief executive officer. I personally think the right place for Mr. Juneau is at that table. If we wish to address a question to him, we shall. If we do not, so be it. But his rightful place is as chief executive officer of his corporation, and I believe he should be there.

**The Chairman:** In order to minimize embarrassment to Mr. Juneau and to others—

## [Traduction]

**M. Cotsman:** Non, puisque l'ensemble des comptes d'attente, à ce moment-là, contenaient de nombreux . . . Premièrement, j'aimerais saisir cette occasion pour dire que les 57 millions de dollars . . . Il y a en fait une série de comptes, et les 57 millions de dollars représentent le total des débits et des crédits. Voilà pourquoi il y a toujours deux chiffres. Le total net est de 3,4 millions de dollars.

Les 57 millions de dollars dont nous avons parlé, ou les 3,4 millions de dollars, représentent uniquement les postes de dépenses. Auparavant, il y avait un certain nombre d'autres entrées comptables qui étaient faites et qui représentaient des postes du budget, des engagements, c'est-à-dire des sommes qui devaient être engagées, mais pour lesquelles nous n'avions pas encore reçu de facture. Il y avait dans le système de nombreux chiffres qui ne paraissaient pas au bout du compte, puisque, ce que nous tenions à savoir, c'était le montant de nos dépenses réelles.

**Mme McDonald:** D'accord. Le 20 mai, vous avez blagué un peu en nous disant que vous espériez régler le problème avant d'avoir à en rendre compte publiquement. Pourquoi n'avez-vous pas par la suite fourni de plus amples renseignements au Comité? Si c'est par inadvertance que vous aviez donné cette réponse trompeuse, pourquoi ne l'avez-vous pas corrigée?

**M. Cotsman:** Lorsque nous avons pris conscience de l'étendue du problème, au début du mois de juillet, nous avons réagi rapidement et nous avons constitué le groupe de travail. Bien sûr, cela s'est produit à l'été, pendant que le Parlement ne siégeait pas.

**Mme McDonald:** Bref, vous ne vous sentez pas obligé de rendre compte à ce Comité?

**M. Cotsman:** Non, je ne suis pas d'accord avec ce que vous dites.

**M. Juneau:** Puis-je intervenir, monsieur le président?

**Le président:** Monsieur Juneau, sauf le respect que je vous dois, je dois m'en remettre au Comité. MM. Cotsman et Peters ont été convoqués pour témoigner aujourd'hui. Je m'en remets donc au Comité, et c'est à lui qu'il appartient de décider s'il souhaite inviter M. Juneau à prendre place à la table et à participer au débat. Pouvez-vous me dire ce que vous en pensez?

**Mme Finestone:** Monsieur le président, j'étais en train de vous rédiger une note que j'ai ici. Dans la province qui est la mienne, nous avons énormément de respect pour la hiérarchie et nous respectons les organigrammes . . . J'ai donc toujours eu beaucoup de respect pour le titulaire du poste de président-directeur général. J'estime pour ma part que M. Juneau devrait prendre place à la table des témoins. Si nous voulons lui poser une question, nous le ferons. Il est président de la société, et j'estime qu'il devrait être invité à prendre place à la table des témoins.

**Le président:** Pour ne pas gêner indûment M. Juneau et les autres . . .

[Text]

[Translation]

• 0940

**Mrs. Finestone:** I do not consider that we are in a position either to minimize or maximize any embarrassment to Mr. Juneau. He is the chief executive officer of the corporation we are examining.

**The Chairman:** I will complete what I was saying. What I was saying, Mrs. Finestone, is that in order to minimize embarrassment to Mr. Juneau and to others I think we should keep this discussion very straightforward. I would point out to you that in the planning of the committee Mr. Juneau was scheduled at a beginning session and at a concluding session and that other witnesses were called for today.

**Mrs. Finestone:** Yes.

**The Chairman:** If there is the wish of the committee to include Mr. Juneau in this morning's session, the committee is its own master. Mr. Pennock.

**Mrs. Finestone:** I did not intend to ask any questions.

**Mr. Pennock:** I would like to speak to this point, that we deliberately in our planning stages did just as you have said. The person appearing today is Mr. Cotsman. He is the one we want to hear fully, and Mr. Juneau is here, as anyone has a right to be here, to make any notes he wishes, and if he wishes to set anything straight at a later date he has his opportunity when he reappears before this committee. But I think Mr. Cotsman is the key witness this morning and I think it should be kept this way.

**The Chairman:** Ms McDonald.

**Ms McDonald:** It is true that Mr. Cotsman is the chief witness at this point, but I think it is extremely difficult to sort out and to distinguish between the president and the vice-president, and since Mr. Juneau does want to answer some of these questions...

In this case, Mr. Cotsman got into it because Mr. Juneau referred the question to him and he was in effect replying on behalf of Mr. Juneau and Mr. Juneau approved the answer or he would have said otherwise at the time. So they were both involved in that, and I think Mr. Juneau should have the opportunity to come in, although I think we should continue to direct our questions to Mr. Cotsman but allow Mr. Juneau to come in where he feels it is important. Is that compromise a possible one?

**The Chairman:** Do other members of the committee wish to express their views?

Monsieur Desrosiers, vous avez la parole.

**M. Desrosiers:** Dans les circonstances, monsieur le président, je pense bien que j'aurais quelques questions à poser aussi à M. Juneau. Je pense bien que M. Juneau devrait être en face de nous, bien sûr. Je ne vois pas pourquoi il ne serait pas là.

**The Chairman:** Very well. What is the wish of the committee, that Mr. Juneau be asked to come to the table and join Mr. Cotsman and Mr. Peters for this morning's session? Mr. Caldwell.

**Mme Finestone:** Je ne crois pas que nous soyons là pour mettre M. Juneau dans l'embarras ou l'en sortir. C'est lui le président de la société que nous examinons.

**Le président:** Je termine ce que je disais. Comme je le disais, madame Finestone, pour éviter de mettre M. Juneau et d'autres dans l'embarras, je pense que nous devrions nous en tenir à une discussion très simple. Je tiens à vous rappeler que lorsque nous avons planifié les travaux du Comité, nous avons convenu de rencontrer M. Juneau à l'une des premières réunions, ainsi qu'à la dernière, et d'accueillir d'autres témoins, comme nous le faisons aujourd'hui.

**Mme Finestone:** Oui.

**Le président:** Est-ce que le Comité veut que M. Juneau participe à la réunion de ce matin? C'est au Comité d'en décider. Monsieur Pennock.

**Mme Finestone:** Je ne pensais pas poser de questions.

**M. Pennock:** J'aimerais discuter du dernier point que vous avez soulevé. Nous avons effectivement planifié nos travaux, comme vous venez de l'expliquer. Aujourd'hui, notre témoin est M. Cotsman. Nous lui avons réservé toute la réunion. M. Juneau est là, il a le droit d'y être, comme tout le monde, il peut prendre des notes s'il le veut, et s'il tient à faire quelques mises au point, il aura l'occasion de le faire lorsqu'il reviendra devant le Comité. Mais je pense que M. Cotsman est le témoin principal ce matin, et que cela ne devrait pas changer.

**Le président:** Madame McDonald.

**Ms McDonald:** C'est vrai que M. Cotsman est le témoin principal ce matin, mais je trouve qu'il est extrêmement difficile de faire la distinction entre ce qui doit s'adresser au président et au vice-président, et comme M. Juneau tient à répondre à certaines questions...

Ce qui est arrivé ici, c'est que M. Cotsman a été invité par M. Juneau à répondre à une question qui lui avait été adressée, et M. Cotsman a répondu au nom de M. Juneau, qui approuvait sa réponse, puisqu'il n'a rien dit à ce moment-là. Les deux sont donc concernés, et je pense que M. Juneau devrait pouvoir intervenir s'il estime important de le faire, quoique nous devrions continuer à adresser nos questions à M. Cotsman. Ce compromis est-il possible?

**Le président:** Y a-t-il d'autres membres qui veulent exprimer leur point de vue?

Mr. Desrosiers, you have the floor.

**Mr. Desrosiers:** In these circumstances, Mr. Chairman, I think that I would have a few questions to ask of Mr. Juneau. Mr. Juneau should obviously be sitting in front of us. I cannot see why he should not be there.

**Le président:** Très bien. Qu'est-ce que le Comité veut faire? Est-ce qu'on demande à M. Juneau de se joindre à MM. Cotsman et Peters pour la réunion de ce matin? Monsieur Caldwell.



[Texte]

**Mr. Caldwell:** I think we did lay down the program as to the way we want it laid out. Mr. Cotsman is the chief witness here this morning. I do not have any objections to Mr. Juneau . . . If he wants to correct something at present, there is no great problem.

But I would ask you, Mr. Juneau, once you have answered the question to move back from the table. If Mr. Cotsman is going to be the witness, he is the witness. Mr. Juneau, you will have your chance at the sessions coming up to correct any other information that you might have, but I would ask that you keep your comments to the minimum at this particular time.

**The Chairman:** The Chair is therefore going to rule that we will count on Mr. Juneau's forbearance, but in order to spare him the indignity of coming back and forward to the table we invite him to remain at the table and respect the fact that Mr. Cotsman at this stage is the chief witness and that Mr. Peters shortly will be the chief witness. I am certain we can continue, sir, to—

**Mr. Juneau:** Thank you, Mr. Chairman. I think that is very fair. I have confidence in Mr. Cotsman and Mr. Peters. I have no problem with your ruling at all. Thank you very much.

**The Chairman:** Thank you. I should point out, Ms McDonald, that you have four minutes remaining. We did stop the clock. Please proceed.

**Ms McDonald:** Perhaps I should leave my last question to Mr. Cotsman as an editorial comment that I think there is a question of accountability to the committee. A general question was asked. I think a misleading answer was given. It was not subsequently corrected, and I think that is a failure. The CBC is not accountable on many occasions to many people, but I think the parliamentary committee is one where it should be, and I regret very much that it was not franker in its answers or did not correct them subsequently when its good hopes for easy resolution were not met.

I would like to continue, Mr. Cotsman—

**Mr. Juneau:** Mr. Chairman, what is the procedure for me to—

• 0945

**The Chairman:** You are quite correct, Mr. Juneau. There is a question hanging in the air. Did you wish to permit Mr. Juneau an opportunity to answer the question you posed to Mr. Cotsman?

**Ms McDonald:** Certainly.

**Mr. Juneau:** I think it is a very serious allegation that Ms McDonald is making, and therefore I feel I have to make a comment. I did not correct Mr. Cotsman at that time, and I stand by the answer he gave.

Actually, he said there were problems. He said we were hoping these problems would be resolved. We knew the extent of the problem only at the time when there was no opportunity to come back to this committee. A few weeks later—and I have the date somewhere—we had a meeting with the auditor

[Traduction]

**M. Caldwell:** Je pense que nous avons bien expliqué ce que nous entendions faire ce matin. M. Cotsman est notre témoin principal. Je n'ai pas d'objection à ce que M. Juneau . . . S'il a des mises au point à faire, je n'y vois pas de problème.

Mais je vous demanderais, monsieur Juneau, une fois que vous aurez répondu à la question, de vous retirer de la table. Si notre témoin est M. Cotsman, c'est lui qui doit être là. Monsieur Juneau, vous aurez la chance de faire d'autres mises au point lors de séances subséquentes, et je vous demanderais de limiter vos commentaires au minimum pour le moment.

**Le président:** Il est donc convenu que nous allons demander à M. Juneau d'être patient, mais par respect pour lui, pour lui éviter d'avoir à s'approcher et à se retirer de la table, nous l'invitons à rester à la table et à respecter le fait que les témoins principaux, ce matin, sont MM. Cotsman et Peters. Je suis sûr que nous pouvons continuer, monsieur, à . . .

**M. Juneau:** Merci, monsieur le président. Je pense que c'est très juste. Je fais confiance à MM. Cotsman et Peters. J'appuie entièrement votre décision. Merci beaucoup.

**Le président:** Merci. Madame McDonald, il vous reste quatre minutes. Nous avons arrêté le temps. Continuez, je vous en prie.

**Mme McDonald:** Plutôt que de poser une question à M. Cotsman pour terminer, je devrais peut-être faire un commentaire et lui dire qu'il est question de responsabilité envers le Comité. Le Comité a posé une question générale, et la réponse qu'on a donnée était erronée. Elle n'a pas été corrigée, et je pense que c'est mauvais. Radio-Canada n'a pas trop souvent de comptes à rendre à bien du monde, mais je pense qu'elle est comptable envers le comité parlementaire, à tout le moins, et je regrette énormément que ses réponses n'aient pas été plus franches ou qu'elle n'ait pas pris la peine de les corriger par la suite quand elle a vu que cela nuisait à la situation.

J'aimerais continuer, monsieur Cotsman . . .

**M. Juneau:** Monsieur le président, quelle est la procédure pour que je puisse . . .

**Le président:** Vous avez tout à fait raison, monsieur Juneau. Une question est demeurée en suspens. Est-ce que vous permettez que M. Juneau réponde à la question que vous avez posée à M. Cotsman?

**Mme McDonald:** Certainement.

**M. Juneau:** L'allégation de M<sup>me</sup> McDonald est très grave, et c'est pourquoi je me sens obligé d'y répondre. Je n'ai pas corrigé M. Cotsman à ce moment-là, et j'appuie toujours la réponse qu'il a donnée.

En fait, il a dit qu'il y avait des problèmes. Il a dit que nous espérons les résoudre. Il a appris l'ampleur du problème une fois seulement qu'il était trop tard pour revenir devant le Comité. Quelques semaines plus tard—et j'ai les dates quelque part—nous avons rencontré le vérificateur et ses adjoints. À ce



*[Text]*

and his staff. The auditor and his staff at that time still had very important hopes that he would give us an audit—maybe an audit with some qualification, but he would give us an audit—several weeks after that particular meeting. So there was no opportunity to come back to the committee.

So I stand fully behind the answer that was given by Mr. Cotsman at that time.

In the last part of the question of Ms McDonald, there is even a reference to the fact that we could not account for expenditures in co-productions. In relation to that, Mr. Cotsman said he was not aware of any problem of that kind.

**Ms McDonald:** I started with a very general statement, raised the concern generally, and then I focused on a couple of specific areas. The general problem was pooh-poohed, and then I think the specific ones got somewhat evasive answers. In any event, the sum total is that on May 6 the audit committee of the board of directors signalled very serious problems. That is the date, May 6. Our committee meeting was two weeks later.

**Mr. Juneau:** That is right, and Mr. Cotsman acknowledged that there were problems—

**Ms McDonald:** No.

**Mr. Juneau:** —and he said we were hoping these problems might be resolved. At that time, we were hoping they would be resolved, and the Auditor General at that time hoped they would be resolved.

**Ms McDonald:** He said more than that. He did not say we hope they will be; he said most of these problems, we feel, are behind us.

**Mr. Juneau:** Most of them.

**Ms McDonald:** Well, I do think that is misleading. The remaining problems were quite staggering. At the next round I will get on to my next question. Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** At the next round. Thank you very much. Mr. Caldwell, this is the beginning of the second round.

**Mr. Caldwell:** Thank you very much, Mr. Chairman.

Mr. Cotsman, you were talking to Ms McDonald regarding the suspense accounts. For the record, could you explain briefly what a suspense account is?

**Mr. Cotsman:** In the simplest terms possible, basically if there is an entry into the system and the computer, for whatever reason, does not know what to do with it—incorrect coding or something wrong with the transaction—it dumps it into what is called a suspense or holding account.

**Mr. Caldwell:** Okay. You mentioned to her that you did not know what those levels were in that account.

**Mr. Cotsman:** I was being asked on a specific point in time, but I happen to know what it was on May 20.

**Mr. Caldwell:** Okay. So you do know basically what is in those accounts.

*[Translation]*

moment-là, ils pensaient vraiment qu'il y avait de fortes chances qu'ils puissent nous remettre un rapport de vérification—avec quelques réserves, peut-être—plusieurs semaines après la réunion. Il n'était donc pas possible de revenir devant le Comité.

J'appuie donc pleinement la réponse qu'a donnée M. Cotsman à ce moment-là.

Dans la dernière partie de sa question, M<sup>me</sup> McDonald a laissé entendre que nous ne pouvions pas rendre compte de nos dépenses au titre des coproductions. À ce propos, M. Cotsman a déclaré qu'il n'était au courant d'aucun problème à ce chapitre.

**Mme McDonald:** J'ai commencé par faire une déclaration très générale, j'ai soulevé des problèmes d'ordre également général, puis j'ai abordé quelques sujets bien précis. Les réponses aux questions générales ont été vagues, puis aux questions particulières, elles furent évasives. De toute façon, le 6 mai, le comité de vérification du conseil d'administration a fait état de très graves problèmes. La date est bien le 6 mai. Notre Comité s'est réuni deux semaines plus tard.

**M. Juneau:** C'est cela, et M. Cotsman a reconnu qu'il y avait des problèmes...

**Mme McDonald:** Non.

**M. Juneau:** ... et a déclaré que nous espérions les résoudre. À ce moment-là, nous espérions pouvoir résoudre les problèmes, et le vérificateur général pensait que c'était possible.

**Mme McDonald:** Il a dit plus que cela. Il n'a pas dit qu'il espérait que les problèmes seraient résolus; il a dit que la plupart des problèmes étaient maintenant du passé.

**M. Juneau:** La plupart.

**Mme McDonald:** Eh bien, je pense que c'est nous induire en erreur. Les autres problèmes étaient très graves. Je reviendrai à ma prochaine question au prochain tour de table. Merci, monsieur le président.

**Le président:** Au prochain tour de table. Merci beaucoup. Monsieur Caldwell, vous amorcez le deuxième tour de table.

**M. Caldwell:** Merci beaucoup, monsieur le président.

Monsieur Cotsman, vous avez parlé à M<sup>me</sup> McDonald de comptes en suspens. Pourriez-vous nous expliquer brièvement, pour le compte rendu, ce qu'est un compte en suspens?

**M. Cotsman:** Pour vous expliquer cela le plus simplement possible, disons que lorsqu'une entrée est faite et que le système, ou l'ordinateur, ne sait pas quoi en faire, pour une raison ou une autre—une erreur de codification, ou de transaction—l'entrée est versée dans ce qu'on appelle un compte en suspens, ou d'attente.

**M. Caldwell:** Très bien. Vous lui avez dit que vous ne saviez pas exactement combien il y avait dans ce compte.

**M. Cotsman:** On me demandait ce qu'il y avait dans le compte à une date bien précise, le 20 mai.

**M. Caldwell:** Très bien. Vous savez donc en gros ce qu'il y a dans ces comptes.

## [Texte]

**Mr. Cotsman:** Yes. The problem in 1985-86 is... You asked me whether or not we knew what was in it. It is very difficult to trace what was in it. That was a big portion of the problem in that year. This year we have a very good handle on it. We know exactly what is going through those accounts.

**Mr. Caldwell:** Okay. Mr. Cotsman, how long have you been with the CBC?

**Mr. Cotsman:** For just under three years.

**Mr. Caldwell:** Now, where were you before that?

**Mr. Cotsman:** I was in the Department of Indian Affairs and Northern Development in the federal government.

**Mr. Caldwell:** Have you ever worked for the private sector?

**Mr. Cotsman:** Not in a full-time professional capacity.

**Mr. Caldwell:** I am not trying to be too personal on this. I am just trying to set you up for my line of questioning.

**Mr. Cotsman:** Sure.

**Mr. Caldwell:** You came to the CBC three years ago. I know it differs somewhat, but is their accounting system that much different from the private sector or the sector you worked in before?

**Mr. Cotsman:** I would say it has some significant differences from a government accounting approach. But different from the private sector? No, I have seen other private sector systems that follow the same principles.

**Mr. Caldwell:** But when you came there, did you get the impression that in their accounting system things were under control, or would you say things were a mess?

**Mr. Cotsman:** In my opinion, things were a mess in an information sense because of the fact that there were five general ledgers. It is like having five different companies. They were not necessarily compatible, and they did not talk to each other. So any time you wanted to know anything nationally about the corporation, you physically had to add up at least five different numbers. So from my point of view from an information sense, being able to get data and use it, it was not positive.

• 0950

**Mr. Caldwell:** So this was the idea of going to the new system—

**Mr. Cotsman:** That was part of the idea.

**Mr. Caldwell:**—hopefully to correct that.

**Mr. Cotsman:** Yes.

**Mr. Caldwell:** Now, prior to that, did you find with the way they were doing it there could be overruns without catching them fast enough—these kinds of things—in different departments?

**Mr. Cotsman:** I would not say overruns in terms of exceeding a budget. I think there is a fairly good discipline in the CBC among managers and using whatever systems they have, or had.

## [Traduction]

**M. Cotsman:** Oui. Le problème, en 1985-1986, est... Vous m'avez demandé si nous savions ce qu'il y avait dans ce compte. Il est très difficile de savoir ce qu'il y avait dedans. C'était un des gros problèmes cette année-là. Cette année, ça va beaucoup mieux. Nous savons exactement ce qu'il y a dans ces comptes.

**M. Caldwell:** Très bien. Monsieur Cotsman, depuis combien de temps êtes-vous à Radio-Canada?

**M. Cotsman:** Depuis un peu moins de trois ans.

**M. Caldwell:** Où étiez-vous avant cela?

**M. Cotsman:** Au gouvernement fédéral, au ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien.

**M. Caldwell:** Avez-vous déjà travaillé dans le secteur privé?

**M. Cotsman:** Pas comme professionnel à plein temps.

**M. Caldwell:** Je ne veux pas être indiscret. J'essaie simplement de vous préparer pour mes questions.

**M. Cotsman:** Ça va.

**M. Caldwell:** Vous êtes arrivé à Radio-Canada il y a trois ans. Je sais que son système de comptabilité est différent, mais la différence est-elle si marquée par rapport à celui du secteur privé ou de l'autre secteur où vous avez travaillé?

**M. Cotsman:** Je dirais qu'il y a des différences appréciables par rapport à un système de comptabilité du gouvernement. Mais par rapport au secteur privé, non, j'ai vu d'autres systèmes qui suivent les mêmes principes.

**M. Caldwell:** Mais quand vous êtes arrivé à Radio-Canada, vous avez eu l'impression que le système de comptabilité était en ordre, ou mal foutu?

**M. Cotsman:** À mon avis, il était mal foutu, du fait qu'il y avait cinq grands livres. C'est comme lorsqu'on a cinq compagnies différentes. Elles ne sont pas forcément compatibles, et elles ne se parlent pas forcément. Chaque fois que vous cherchez à savoir quelque chose de portée nationale, vous devez additionner au moins cinq chiffres différents. De mon point de vue, donc, si l'important est de recueillir des informations et des données et de les utiliser, ce n'était pas positif.

**M. Caldwell:** C'est à ce moment-là que l'idée de passer au nouveau système...

**M. Cotsman:** Cela faisait partie de l'idée.

**M. Caldwell:**... dans l'espoir de rectifier cette situation.

**M. Cotsman:** Oui.

**M. Caldwell:** Maintenant, avant cela, avez-vous constaté qu'il y avait des dépassements de budget que vous ne découvririez pas assez vite dans différents services?

**M. Cotsman:** Je ne parlerais pas vraiment de dépassements de budget. En fait, les administrateurs de Radio-Canada avaient suffisamment de discipline pour utiliser le système, quel qu'il soit.



*[Text]*

But to be candid, there is a long, simmering dispute in this business of full costing versus direct costing. That is a very complicated area, and it has long been an area of discussion and contention inside the CBC. In that area there is lots of room for different positions.

**Mr. Caldwell:** Under your system, would it be fair to say the unit managers handle basically the cost of production per show, or whatever? Is that the criterion?

**Mr. Cotsman:** They are the key players, yes.

**Mr. Caldwell:** Now, would you be in contact with them, or are there two or three levels in between there? I know with the location . . . I mean, you are in here in Ottawa, but . . .

**Mr. Cotsman:** Let us take the question as between finance in a location and the unit managers.

**Mr. Caldwell:** Yes, right.

**Mr. Cotsman:** There are different reporting lines, obviously. The unit managers report through to the line management, and finance reports through to me. There usually is a fair amount of discussion, I think, between unit managers and finance because of the nature of the work. They are both . . . unit managers are very concerned with numbers.

**Mr. Caldwell:** How up to date would a unit manager's books be?

**Mr. Cotsman:** When you have read the references on these CAF systems or other operational systems, what you are talking about is that the unit managers have tended to keep track. As an invoice goes over their desk, they keep track of it. Instead of waiting for it to go to finance—it gets paid, it gets entered into the system, and then a report comes back—they tended to record it as soon as they saw that invoice. So in that sense they are probably more current.

**M. Desrosiers:** Monsieur Cotsman, je voudrais qu'on simplifie peut-être un peu ces choses-là, parce qu'à un moment donné, on ne se comprend plus. C'est du vrai chinois! Qui sont les responsables de la gestion à Radio-Canada? Qui est le responsable, ou qui sont les responsables de la gestion?

**Mr. Cotsman:** I am not sure if I totally understand your question. I think you probably have an organizational structure. The president is the chief operating officer. Reporting to him is an executive vice-president in charge basically of media, and a senior vice-president, who is in charge of the staff support groups, including my own of finance. Is that what you meant? Am I answering your question?

**M. Desrosiers:** Alors, vous êtes trois personnes, ou quatre au niveau décisionnel pour administrer la Société Radio-Canada. Est-ce que c'est cela?

**Mr. Cotsman:** No, below those top three people there are a number of vice-presidents; and I would say they are pretty important people in the decision-making process. The media vice-presidents range from being in charge of the English television network, for example, to, on the staff side, myself, responsible for finance. My peers include human resources,

*[Translation]*

Mais pour être honnête, il faut avouer qu'il y a eu une très longue controverse entre établissement des coûts globaux et établissement direct des coûts. C'est un sujet particulièrement complexe, qui fait l'objet depuis longtemps de beaucoup de controverses à Radio-Canada. Dans ce domaine, beaucoup d'opinions sont possibles.

**M. Caldwell:** Avec votre système, peut-on dire que les gérants d'unité s'occupent des coûts de production par programme? Est-ce que c'est bien le critère?

**M. Cotsman:** Ce sont les principaux protagonistes, oui.

**M. Caldwell:** Maintenant, est-ce que vous avez des contacts avec eux, ou bien y a-t-il deux ou trois niveaux entre vous? Je sais où ils sont, je sais que vous êtes ici, à Ottawa, mais . . .

**M. Cotsman:** Voyons les choses du point de vue des finances, qui se trouvent à un endroit, et des gérants d'unité.

**M. Caldwell:** Oui, très bien.

**M. Cotsman:** De toute évidence, il y a plusieurs canaux de responsabilité. Les gérants d'unité sont responsables devant les gérants généraux, et le service des finances est responsable devant moi. D'ordinaire, il y a des discussions très actives entre les gérants d'unité et les finances, à cause de la nature de leur travail. Dans les deux cas, . . . les chiffres ont une grande importance pour les gérants d'unité.

**M. Caldwell:** Jusqu'à présent, à quoi ressemblent les livres d'un gérant d'unité?

**M. Cotsman:** Quand vous lisez les références sur ces systèmes CAF ou sur d'autres systèmes opérationnels, ce que vous voyez, ce sont les opérations que les gérants d'unité ont suivies. Lorsqu'une facture leur est présentée, ils l'inscrivent. Au lieu d'attendre qu'elle soit envoyée aux finances, elle est payée, elle est inscrite dans le système, puis un rapport revient; bref, ils avaient tendance à inscrire la facture dès qu'ils la voyaient. Leurs chiffres sont donc probablement plus à jour.

**Mr. Desrosiers:** Mr. Cotsman, I would need some clarification because there comes a time when we do not understand each other. This is pure Chinese! At CBC, who is responsible for management? Who is responsible, who are the individuals responsible for management?

**M. Cotsman:** Je ne suis pas certain de bien comprendre votre question. Vous avez un organigramme; le président est le principal responsable de la société. Un vice-président chargé des médias, ainsi qu'un vice-président principal chargé du personnel et des groupes de soutien, y compris mon service des finances, sont responsables devant lui. C'est ce que vous voulez dire? Ai-je bien répondu à votre question?

**Mr. Desrosiers:** Therefore, there are three of you, or rather four decision-makers in charge of managing CBC. Is that right?

**M. Costman:** Non, au-dessous de ces trois personnes, il y a plusieurs vice-présidents qui jouent un rôle passablement important dans la prise de décisions. Les vice-présidents chargés des médias sont responsables de tout un tas de services, du réseau anglais de télévision aux finances, dont je suis responsable. Au même niveau que moi, on trouve les



[Texte]

engineering, communications. So there is a division of responsibilities, and collectively, obviously, we are the decision-makers.

**M. Desrosiers:** Cela veut dire combien de personnes? Combien est-ce que vous êtes de personnes responsables au niveau décisionnel? C'est cela que je veux savoir.

**Mr. Cotsman:** As you are aware, we are a very, very large corporation, and we are very spread out geographically. I can answer your question in a technical financial way, but one that may be useful.

• 0955

Inside the finance system we establish what are called responsibility centre managers. These are people who have a budget and the authority to move money within that budget around within certain parameters. There are 700 of those defined responsibility centre managers.

**M. Desrosiers:** Vous voulez dire qu'il y a 700 personnes qui dépensent ce budget. Ce que je veux savoir, c'est qui sont les responsables. Combien est-ce que vous êtes de gens responsables au niveau de l'administration de la gestion de Radio-Canada? Les principaux! Les 700 sont là pour dépenser selon vos directives et selon les budgets que vous allez leur allouer. Personnellement, ce que je veux savoir, c'est qui est là-dedans, au départ? Qui est responsable ou qui sont les responsables de l'administration financière de la Société Radio-Canada?

**Mr. Juneau:** Do you want my answer? I do not mind sitting back, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Mr. Desrosiers, did you wish Mr. Juneau to respond to that question?

**M. Desrosiers:** Oui.

**The Chairman:** Please, Mr. Juneau.

**M. Juneau:** Monsieur le président, ce que M. Desrosiers demande... Ses questions varient d'une fois à l'autre, mais je vais essayer de résumer ses questions et, par conséquent, de répondre de façon générale.

D'abord, la loi dit que le responsable c'est le conseil d'administration. Ils y sont 15 dont le président. Alors, les grandes décisions sont prises par le conseil d'administration. Ensuite, il y a le président, le vice-président exécutif et le vice-président senior. Donc, au jour le jour, ces trois personnes-là se consultent et prennent beaucoup de décisions. Mais il y a énormément de délégations, monsieur Desrosiers. Par exemple, on parle quelquefois de centralisation. Alors, le président prend très peu de décisions par exemple en matière de programmes; il prend, avec le conseil d'administration et avec l'ensemble des vice-présidents, il prend, dis-je, de grandes décisions sur la distribution des budgets. Mais, ensuite, les décisions sur les programmes, par exemple, sont prises par M. Harvey, M. Delaney qui sont les vice-présidents pour la télévision, et M. McKeown et M. Blais qui sont les vice-présidents pour la radio. Alors, il y a là une délégation qui est extrêmement complexe et c'est là qu'on arrive éventuellement aux 700

[Traduction]

services des ressources, du génie, des communications. Autrement dit, une division des responsabilités et, collectivement, c'est nous qui prenons les décisions.

**Mr. Desrosiers:** How many people are there? How many decision-makers are there? This is what I want to know.

**M. Cotsman:** Comme vous le savez, nous sommes une très grosse société, très disséminée géographiquement. Je peux répondre à votre question du point de vue technique financier, ce qui aura peut-être une certaine utilité pour vous.

Il existe à l'intérieur du système financier ce que nous appelons les gestionnaires de centres des responsabilités. Ces personnes ont un budget et elles sont autorisées à déplacer de l'argent au sein de ce budget, à condition qu'elles respectent un certain nombre de paramètres. Ces gestionnaires de centres des responsabilités sont au nombre de 700.

**Mr. Desrosiers:** Do you mean to tell me that there are 700 people who spend the money provided for in the budget? What I want to know is whether or not those people are in charge. How many people are in charge of managing the CBC? I am talking about the main ones. The 700 people you mentioned are there to spend money in accordance with your guidelines and the budgets you give them. What I want to know is who is there at the very top. Who is responsible for the management of CBC's finances?

**M. Juneau:** Voulez-vous que ce soit moi qui réponde? Je veux bien céder la place à quelqu'un d'autre, monsieur le président.

**Le président:** Monsieur Desrosiers, voulez-vous que ce soit M. Juneau qui réponde à la question?

**Mr. Desrosiers:** Yes.

**Le président:** Allez-y, monsieur Juneau.

**Mr. Juneau:** Mr. Chairman, what Mr. Desrosiers is asking... His questions change from one time to the next, but I will nevertheless try to summarize them and to answer them all at once.

First of all, the act states that the people in charge are the members of the board of directors. There are 15 of them, including the president. All major decisions are made by the board. Then there is the president, the executive vice-president and the senior vice-president. These people consult each other daily and make a lot of decisions. However, there is a lot of delegation, Mr. Desrosiers. We sometimes speak of centralization. The president rarely makes decisions concerning programs. He does, as I said a minute ago, make major decisions concerning budget allocation, but he makes these decisions along with the board and with the various vice-presidents. As far as programming decisions are concerned, they come under Mr. Harvey and Mr. Delaney, who are the two vice-presidents responsible for television, and Mr. McKeown and Mr. Blais, who are the vice-presidents responsible for the radio side of things. The delegation of authority system is extremely complex and that is why there are these 700 decision making

**[Text]**

centres de décision dont on parle. Par exemple, dans un programme donné... à Vancouver au programme de 18 heures c'est ni M. Harvey, ni moi, ni le conseil d'administration qui dit qui est-ce qui va être invité pour parler du libre-échange. C'est le réalisateur du programme, monsieur. Alors, cela devient très complexe.

**M. Desrosiers:** Monsieur le président, je voudrais simplement vous souligner que vous avez permis à presque tout le monde, hier, de poser une question supplémentaire. Alors, j'espère que vous allez faire la même chose pour moi, aujourd'hui.

**The Chairman:** Within the bounds of the time limits. Thank you very much, Mr. Desrosiers.

**M. Desrosiers:** Merci.

**The Chairman:** We have had the questioners from the government side. It is Mrs. Finestone next.

**Mrs. Finestone:** Thank you very much, Mr. Chairman.

Mr. Cotsman, on page 13 of the report from Mr. Juneau yesterday—and I re-asked the question yesterday and I have not been able to find it yet in the books—I asked if the implementation of the system was compromised by the retirement and lay-off of key personnel because of budget reductions. Are you finding yourself in a restrained position, or are you in a position to carry out the task you have assumed with the present personnel?—in the interest of the fact that we want to see this problem resolved.

**Mr. Cotsman:** We are going to have to look very carefully at the proposals in the task force report and see whether we have enough resources—

**Mrs. Finestone:** Which task force report?

**Mr. Cotsman:** —the Caron task force—

**Mrs. Finestone:** Oh yes.

**Mr. Cotsman:** —and see whether we have sufficient resources to carry out all those tasks. At this point I would say I do have a concern about whether or not I have enough resources to carry that out.

**Mrs. Finestone:** Have you the ability, through some kind of modification of person-years within the management staff, to have that concern understood and acted upon at the board of management? Where would the decision be taken then—at the board of directors, if you are not satisfied, or within your own internal management team?

• 1000

**Mr. Cotsman:** The final decision would be by the board of directors, who obviously have a set of discussions and recommendations within management, and it will be presented to the board of directors.

**Mrs. Finestone:** And you will be basing that decision on the report that has been submitted by Mr. Caron?

**Mr. Cotsman:** Yes.

**[Translation]**

centres which I spoke of. For example, for a given program... take the 6 o'clock news which will be aired in Vancouver. It is not Mr. Harvey, myself, nor the board who will decide who will be invited to speak about free trade. That decision is up to the producer of the show. That is why things get so complicated.

**Mr. Desrosiers:** Mr. Chairman, I would simply like to underline that yesterday, you gave permission to nearly everyone to ask a supplementary. I therefore hope that you will do the same for me today.

**Le président:** Si le temps nous le permet. Merci beaucoup, monsieur Desrosiers.

**Mr. Desrosiers:** Thank you.

**Le président:** Nous avons entendu les intervenants représentant le parti au pouvoir. C'est maintenant au tour de M<sup>me</sup> Finestone.

**Mme Finestone:** Merci beaucoup, monsieur le président.

Monsieur Cotsman, à la page 13 du rapport déposé hier par M. Juneau—j'ai reposé la question hier et je n'ai encore rien trouvé là-dessus—j'avais demandé si la mise en oeuvre du système avait été compromise par le départ à la retraite ou par la mise à pied d'employés clés, mises à pied qui auraient été rendues nécessaires à cause du programme d'austérité. Vous sentez-vous trop limités, ou bien pensez-vous être en mesure de mener à bien, avec le personnel dont vous disposez aujourd'hui, les tâches qui vous reviennent? Et je vous pose la question parce que nous tenons à ce que ce problème soit réglé.

**M. Cotsman:** Il nous faudra examiner attentivement les propositions énoncées dans le rapport du groupe de travail, pour voir si nous disposons de suffisamment de ressources...

**Mme Finestone:** Le rapport de quel groupe de travail?

**M. Cotsman:** Celui du groupe de travail Caron.

**Mme Finestone:** Ah oui.

**M. Cotsman:** ... pour voir, donc, si nous disposons de suffisamment de ressources pour pouvoir mener à bien toutes ces tâches. À l'heure actuelle, je crains que nous n'ayons pas suffisamment de ressources pour pouvoir le faire.

**Mme Finestone:** Vous serait-il possible de régler le problème en redistribuant les années-personnes au sein de l'équipe de gestion... pour que le conseil d'administration puisse bien comprendre le problème et agir? Qui prendrait alors la décision: le conseil d'administration, si vous n'étiez pas satisfait, ou bien votre propre équipe de gestion interne?

**M. Cotsman:** La décision serait prise par le conseil d'administration, qui aurait reçu un compte rendu des discussions et des recommandations des gestionnaires.

**Mme Finestone:** Cette décision sera prise en fonction du rapport présenté par M. Caron?

**M. Cotsman:** C'est exact.



[Texte]

**Mrs. Finestone:** Do you work directly with the audit team now?

**Mr. Cotsman:** Yes.

**Mrs. Finestone:** Are they your bosses, in a sense?

**Mr. Cotsman:** I would not want to describe them as my bosses, but I would say that we are working very closely together.

**Mrs. Finestone:** So you have a split jurisdiction, is that it? You work under the board of directors' audit team, and you are responsible to Mr. Juneau. Is that correct?

**Mr. Cotsman:** I think the audit team has both a monitoring role... In our current difficulties, in fact, they are going farther than that and are attempting to be a part of the solution as well.

**Mrs. Finestone:** It is Mr. Peters, then, who works directly under the audit team?

**Mr. Cotsman:** There is an audit committee of the board of directors.

**Mrs. Finestone:** There is an audit committee of the board.

**Mr. Cotsman:** That is right, and Mr. Peters—

**Mrs. Finestone:** And you do not have any particular relationship with that audit committee of the board?

**Mr. Cotsman:** Not an official one, no. I generally attend the meetings.

**Mrs. Finestone:** Again, in questions asked from the Auditor General of Canada, question five was:

Did the CBC internal auditor perform his duties in accordance with Treasury Board, Auditor General's standards, before and during the implementation of the National Finance System? In particular, did the internal auditor perform inspections and checks prior to implementation in the areas listed in the question?

And the answer was that:

Although the internal auditors sought to fulfil these responsibilities, for a number of reasons he could not adequately monitor and report on the operations of the national financial system.

Would you agree with that?

**Mr. Cotsman:** Are you directing that to me, or to Mr. Peters?

**Mrs. Finestone:** No, I am asking you. What position did you have at that time?

**Mr. Cotsman:** At that time?

**Mrs. Finestone:** Yes.

**Mr. Cotsman:** Assistant vice-president and treasurer.

[Traduction]

**Mme Finestone:** Travaillez-vous directement avec l'équipe de vérification maintenant?

**M. Cotsman:** Oui.

**Mme Finestone:** Pourrait-on dire qu'ils sont vos patrons?

**M. Cotsman:** Je ne dirais pas tout à fait qu'ils sont mes patrons, mais plutôt que nous collaborons étroitement.

**Mme Finestone:** Vous avez donc une double responsabilité? Vous collaborez avec l'équipe de vérification du conseil d'administration et vous avez également des comptes à rendre à M. Juneau. Est-ce exact?

**M. Cotsman:** Je crois que l'équipe de vérification joue à la fois un rôle de surveillance... Compte tenu des problèmes que nous éprouvons actuellement, cette équipe pousse les choses plus loin et cherche à trouver une solution.

**Mme Finestone:** M. Peters, lui, relève donc directement de l'équipe de vérification?

**M. Cotsman:** Il existe un comité de vérification du conseil d'administration.

**Mme Finestone:** Le conseil d'administration a donc un comité de vérification.

**M. Cotsman:** C'est exact, et M. Peters...

**Mme Finestone:** Et vous n'avez aucun lien officiel avec ce comité de vérification?

**M. Cotsman:** Non, je n'ai pas de lien officiel avec ce comité. Je participe habituellement aux réunions.

**Mme Finestone:** Parmi les questions qui ont été posées au vérificateur général du Canada, nous disions à la question 5:

Le vérificateur interne de la Société Radio-Canada a-t-il respecté les normes du Conseil du Trésor ou du Bureau du vérificateur général avant et pendant la mise en oeuvre du système financier national? Nous aimerions savoir plus précisément si le vérificateur interne a procédé, avant la mise en oeuvre du SFN, à des contrôles et sondages relativement aux secteurs énumérés à la question 4.

Et on nous a répondu:

Bien que le vérificateur interne de la Société Radio-Canada ait cherché à s'acquitter de ces responsabilités, il a été incapable, pour diverses raisons, de surveiller suffisamment le fonctionnement du SFN et d'en faire rapport de manière appropriée.

Êtes-vous d'accord avec cette réponse?

**M. Cotsman:** Me posez-vous cette question, ou la posez-vous plutôt à M. Peters?

**Mme Finestone:** C'est à vous que je la pose. Quelles étaient vos responsabilités à ce moment-là?

**M. Cotsman:** À ce moment-là?

**Mme Finestone:** Oui.

**M. Cotsman:** J'étais vice-président adjoint et trésorier.



[Text]

**Mrs. Finestone:** Is it a question that you feel you would be more comfortable having Mr. Peters answer?

**Mr. Cotsman:** Yes.

**Mrs. Finestone:** Fine. Mr. Peters, take note, when my time is up and I come back to you, I will ask that question.

This is the last question that I have for you, Mr. Cotsman. With the present budgetary cuts at the CBC, would you be able, in your view, to obtain the necessary funds to build the new CBC centre in Toronto?

**Mr. Cotsman:** That remains an important priority of the corporation, there is no doubt about that. I think there is a certain sympathy and understanding of the need. That is about as far as I could go right now in guessing on—

**Mrs. Finestone:** It would take supplemental funds. Is that correct?

**Mr. Cotsman:** Yes, it has always been understood that it is going to take funds for the equipment of the building, as opposed to the building.

**Mrs. Finestone:** And the building itself, where would those funds come from?

**Mr. Cotsman:** The building itself, we are going to have to . . . We are right in the middle of waiting for the proposals to come back. We will have to wait until we see those proposals.

**Mrs. Finestone:** Were the funds to have come from inside the CBC budget, in any way, to build that building?

**Mr. Cotsman:** Oh, very definitely. On both sides, there is—

**Mrs. Finestone:** Is it in jeopardy today, based on what you have internally in funds?

**Mr. Cotsman:** Based on what we have internally in funds, yes. Regardless of building equipment, whatever, I believe we would have great difficulty funding that within our own budget.

**Mrs. Finestone:** Do you wish to add to that, Mr. Juneau?

**The Chairman:** I am sorry, Mrs. Finestone. Perhaps we can do that on a further round, if we may. We are over the five minutes.

**Mrs. Finestone:** Thank you very much.

**The Chairman:** Ms McDonald.

**Ms McDonald:** Thank you, Mr. Chairman. Mr. Cotsman, in answer to questions by Mr. Pennock this morning, you said that the implementation of the national finance system was moved up by a year. We heard you correctly?

**Mr. Cotsman:** Yes.

**Ms McDonald:** From when to when?

**Mrs. Cotsman:** From April 1986 to April 1985.

**Ms McDonald:** Yesterday evening Mr. Pennock asked the same question of Mr. Juneau:

[Translation]

**Mme Finestone:** Préférez-vous que M. Peters réponde à cette question?

**M. Cotsman:** Oui.

**Mme Finestone:** C'est bien. Monsieur Peters, au prochain tour, je vous poserai cette question.

J'aimerais vous poser une dernière question, monsieur Cotsman. Compte tenu des réductions apportées au budget de la Société Radio-Canada, pensez-vous que vous pourriez obtenir les ressources financières nécessaires pour construire le nouveau centre de la société, à Toronto?

**M. Cotsman:** Ce centre demeure une des priorités de la société; c'est évident. Je crois que dans l'ensemble, on comprend assez bien les raisons pour lesquelles ce centre est nécessaire. C'est à peu près tout ce que je peux vous dire, et je ne peux pas vraiment essayer de deviner si . . .

**Mme Finestone:** Il faudrait d'autres ressources financières. Est-ce exact?

**M. Cotsman:** Oui, nous avons toujours su qu'il faudrait des ressources financières particulières pour le matériel contenu dans cet immeuble, plutôt que pour l'immeuble même.

**Mme Finestone:** Où trouverait-on l'argent pour construire cet immeuble?

**M. Cotsman:** Pour ce qui est de l'immeuble, nous . . . Nous attendons que l'on nous remette des propositions à cet égard avant de prendre une décision.

**Mme Finestone:** Aurait-on utilisé une partie du budget de la Société Radio-Canada pour construire cet immeuble?

**M. Cotsman:** Certainement. Il existe des deux côtés . . .

**Mme Finestone:** Compte tenu de ce qui reste du budget de la société, ce projet est-il menacé?

**M. Cotsman:** Oui. Abstraction faite du matériel nécessaire dans cet immeuble, nous aurons beaucoup de difficulté à trouver dans notre budget actuel l'argent nécessaire pour le construire.

**Mme Finestone:** Voulez-vous ajouter quelque chose, monsieur Juneau?

**Le président:** Je m'excuse, madame Finestone. Vous pourrez peut-être poser cette question lors du prochain tour, s'il y en a un. Vous avez dépassé vos cinq minutes.

**Mme Finestone:** Merci beaucoup.

**Le président:** Madame McDonald.

**Mme McDonald:** Merci, monsieur le président. Monsieur Cotsman, vous avez répondu à M. Pennock, ce matin, que la mise en oeuvre du système financier national avait été avancée d'un an. Est-ce bien ce que vous avez dit?

**M. Cotsman:** Oui.

**Mme McDonald:** De quelle date à quelle date?

**M. Cotsman:** D'avril 1986 à avril 1985.

**Mme McDonald:** Hier soir, M. Pennock a posé la même question à M. Juneau:

*[Texte]*

Media reports and the Auditor General have suggested the CBC moved too quickly to implement the NFS system. If I heard the opening statement correctly, you agree with that. Is that a yes? How far ahead was the starting date pushed?

Mr. Juneau says:

It was not pushed. It was planned that the first three modules would start on April 1985, and as a matter of fact it was late by a few months.

**Mr. Pennock:** You are saying that there was not a change in the date of implementation?

**Mr. Juneau:** No.

There seems to be a contradiction here.

• 1005

**Mr. Cotsman:** Yes, and because I was not involved in the senior conversations I cannot comment further, except to say that the timespan we are talking about and the change in the decision is relatively short. I am not even sure when it was. From January 1984 when one plan was in place to about the spring, I guess, there was a change. For that change, I do not know where the decision was taken.

**Ms McDonald:** Well, I do not know where the decision was taken, either, but we have one person saying the implementation date was moved by year and another person saying it was not moved at all.

**Mr. Cotsman:** I am not in a position to shed further light on that.

**Mr. Erik Peters (Internal Auditor, Canadian Broadcasting Corporation):** Can I help you in this circumstance a little bit?

**Ms McDonald:** It would be fine, indeed, if you could resolve this. Yes.

**Mr. Peters:** In the original presentation made to the board, where the board of directors approved a national finance system, there was a specific presentation made that the first three phases, being the general ledger, the budgetary control system and the accounts payable system, would in fact be run parallel for a year. They would be started on April 1, 1985 and would then run parallel with the old system until April 1, 1986.

**Ms McDonald:** Was this done?

**Mr. Peters:** This was not done. There was a decision made later on. I think this is where the clarification comes in, because the reduction of the parallel running period was volunteered by the then vice-president, finance. When budgets cuts were made, generally he insisted—and this is in accordance with minutes of our own internal documents that we have—that he could not run the systems in parallel for that period of time; that the burden on his staff would be simply too great to operate two systems for an entire year.

*[Traduction]*

Des commentaires présentés par les médias et par le vérificateur général laissent entendre que la Société Radio-Canada a procédé à la va-vite en ce qui a trait à la mise en oeuvre du SFN. Si j'ai bien compris votre déclaration liminaire, vous êtes d'accord. Est-ce exact? De combien a-t-on avancé la date de mise en oeuvre?

M. Juneau a répondu:

Nous n'avons pas avancé la date. La mise en oeuvre des trois premiers volets, qui devait se dérouler en avril 1985, a été en retard de quelques mois.

**M. Pennock:** Vous dites que la date de mise en oeuvre n'a pas été changée?

**M. Juneau:** Non.

Il semble y avoir un malentendu.

**M. Cotsman:** Oui, et comme je n'ai pas participé aux discussions à un palier élevé, je ne peux en dire davantage, sauf que la période dont nous discutons est relativement courte; c'est le cas également pour les changements apportés à la décision. Je ne sais pas exactement quand cela s'est passé. Un changement a été apporté entre janvier 1984, alors que le plan est entré en vigueur, et le printemps, je crois. Au sujet de ces changements, je ne saurais dire où la décision a été prise.

**Mme McDonald:** Je ne le sais pas non plus, mais une personne nous dit que la date d'entrée en vigueur a été retardée d'un an, alors qu'une autre personne nous dit que ce n'était pas du tout le cas.

**M. Cotsman:** Je ne peux apporter plus de précision à ce sujet.

**M. Erik Peters (vérificateur interne, Société Radio-Canada):** Puis-je vous apporter mon aide?

**Mme McDonald:** J'aimerais bien que vous puissiez nous aider un peu.

**M. Peters:** Dans la proposition initiale au conseil, alors que le conseil d'administration devait approuver un système financier national, il y avait une proposition précise portant que les trois premières phases, c'est-à-dire le grand livre général, le système de contrôle budgétaire et le système des comptes à payer, devaient suivre leur cours parallèlement pendant une année. Elles devaient débiter le 1<sup>er</sup> avril 1985 et suivre un cours parallèle à celui de l'ancien système jusqu'au 1<sup>er</sup> avril 1986.

**Mme McDonald:** Est-ce que cela a été fait?

**M. Peters:** Cela n'a pas été fait. Une décision a été prise un peu plus tard. C'est ici que je puis vous apporter des explications, étant donné que le vice-président des finances, à l'époque, avait décidé de réduire cette période. Lorsqu'il y a eu des compressions budgétaires, de façon générale, il a insisté—cela concorde avec les procès-verbaux dont nous disposons—pour dire qu'il ne pouvait administrer le système en parallèle pour cette période, que ce serait imposer au personnel un fardeau trop lourd que de lui demander de faire fonctionner les deux systèmes pendant une année entière.



[Text]

**Ms McDonald:** So it was to save money that the parallel system was not run.

**Mr. Peters:** That is right.

**Ms McDonald:** Can you tell us how much money was intended to be saved? What was the intended economy?

**Mr. Peters:** I do not know.

**Mr. Cotsman:** Well, I can tell you in a slightly different way. The reduction in finance in that year was 50 positions and \$1.6 million.

If I could add, so that I am not accused of being evasive, the ultimate finance budget actually ended up staying constant that year, because other money came back in to support the NFS. But the cut was made in different locations; that money was pulled out and then other money came in for the development of the system. So the budget itself, year-to-year, ended up staying constant.

**Ms McDonald:** Mr. Cotsman, yesterday you said you hoped there was no longer a situation where 30% of journal vouchers were found to fail an audit test. Have subsequent tests been run by your office? What kinds of results have you seen, and can you be more precise than this hope that you have?

**Mr. Cotsman:** No, we have not run any additional audit tests, so I am relying on the reviews of my staff going around to the finance offices and looking at the procedures. There has not been an audit in that sense.

**Ms McDonald:** The management letter of the Auditor General indicates a number of areas of serious concern; at least they are expressed as quite serious concerns in that letter. Do you agree that these were serious? How did you treat these?

**Mr. Cotsman:** Well, in a general sense, there were a number of serious problems in what went on in 1985-86. But I would rather... if there were specifics in there that you can name...

**Ms McDonald:** Well, one of them, of course, was the failure to run a parallel system; then there is the question of the employees of the national capital region who did not receive all the user-training courses on a timely basis; there was no contingency plan; the existence of manual systems which were set up when the NFS was not performing adequately... He documents a number of specific things that were not done.

**Mr. Cotsman:** Well, I can only answer that with my general overview. I come back to the statement that too much was tried to be accomplished in too short a time. Those are manifestations of... you do not have a parallel because you are trying to squeeze it in.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Cotsman and Ms McDonald.

[Translation]

**Mme McDonald:** C'est donc pour épargner de l'argent que le système de fonctionnement parallèle n'a pas été poursuivi.

**M. Peters:** C'est exact.

**Mme McDonald:** Pouvez-vous nous dire combien d'argent l'on espérait épargner? Était-ce par souci d'économie?

**M. Peters:** Je ne sais pas.

**M. Cotsman:** Je peux vous expliquer la situation de façon un peu différente. La réduction prévue pendant cette année touchait à 50 postes et représentait 1.6 million de dollars.

Permettez-moi d'ajouter, afin que l'on ne m'accuse pas d'être évasif, que le budget des finances final est demeuré constant jusqu'à la fin de l'année, car l'on a reçu d'autres sommes à l'appui du SFN. Toutefois, les compressions visaient divers endroits, l'argent a été retiré, et d'autres sommes sont venues compenser pour l'expansion du système. Par conséquent, le budget est demeuré le même, d'une année à l'autre, et il est finalement demeuré constant.

**Mme McDonald:** Monsieur Cotsman, vous avez dit hier que vous ne vouliez plus vous trouver dans une situation où 30 p. 100 des pièces comptables du livre des comptes avaient échoué à un test de vérification. D'autres tests ont-ils été faits par d'autres bureaux? Quels résultats avez-vous obtenus, et pouvez-vous préciser cet espoir que vous entretenez?

**M. Cotsman:** Non, nous n'avons pas fait d'autres tests de vérification. Par conséquent, je me fie aux examens qu'a fait mon personnel dans les bureaux des finances lorsqu'il a examiné les différentes méthodes. Il n'y a pas eu de vérification dans le sens que vous l'entendez.

**Mme McDonald:** La lettre administrative du vérificateur général souligne un certain nombre de secteurs problèmes; du moins, il se dit très inquiet dans cette lettre. Êtes-vous d'accord pour dire qu'il s'agit de questions sérieuses? Comment les avez-vous traitées?

**M. Cotsman:** Il y avait, en général, un certain nombre de problèmes sérieux en 1985-1986. Toutefois, je préférerais... si vous pouviez soulever des questions précises...

**Mme McDonald:** Eh bien, l'un de ces problèmes est que l'on a pu administrer un système parallèle; il y avait également la question des employés de la région de la capitale nationale qui n'ont pas reçu au moment voulu le cours de formation prévu pour les utilisateurs; l'existence de systèmes manuels qui avaient été prévus lorsque le SFN ne fonctionnait pas adéquatement... Le vérificateur soulève un certain nombre de choses qui n'ont pas été faites.

**M. Cotsman:** Je ne peux répondre qu'en me fondant sur mon aperçu général. Je reviens à ce que j'ai dit: on a essayé de trop faire en trop peu de temps. Voilà quels sont les effets... On n'a pas de système parallèle parce que l'on essaie de le faufiler dans le système.

**Le président:** Je vous remercie, monsieur Cotsman, madame McDonald.



**[Texte]**

Just before we come to the third round, I would remind members of two factors: the first is that we have not yet heard fully from Mr. Peters.

• 1010

Second, I have a forewarning, if you like, that we will be holding a brief in camera meeting following our 3.30 p.m. meeting this afternoon with Mr. Caron to deal with three items on our procedural agenda: first, witnesses having to do with the museums issue; second, the committee budget for 1986-87; and third, some more information on committee travel plans for our current investigations. It is my hope that we can deal with all those in an in camera meeting following this afternoon's session.

**Mrs. Finestone:** Mr. Chairman, just what is the timing on that, please? The session runs until 5.30 p.m., does it?

**The Chairman:** Normally, yes. Hope springs eternal, but I would hope that in 5 or 10 minutes after 5.30 p.m. we would be able to deal with these. If we do not get them all cleaned up, fine; but we have to get at them because deadlines are crowding upon us.

**Mrs. Finestone:** Mr. Chairman, I do not wish to block the flow of the committee work, but I do bring to your attention that I have a commitment, in which I am delighted to be a participant. I will be leaving your glorious company and going to the glorious company of our own red troops. I will be leaving this room at 5.45 p.m. and not one second later. So if your business can be completed by that time, fine; and if not, I will go and be a good, strong Liberal, where I really want to be right now instead of questioning the CBC.

**The Chairman:** You will be mandating extra momentum to us, Mrs. Finestone.

Those are the announcements, and in connection with the first item of information, I would ask that our third round be kept as expeditious as possible so we can get to the questions that I know members want to post to Mr. Peters.

Now, of course the rules for third round are government, opposition, government, opposition, with the two opposition members of course taking turns. So we will proceed now to the third round. The first name on the third round—

**Mrs. Finestone:** Jim, I think you have it backwards. It is opposition, government, opposition, government.

**The Chairman:** No, I am sorry, Mrs. Finestone, I do not. It is government, opposition. So we will proceed with the first questioner from the government side, Mr. Pennock.

**Mr. Pennock:** Briefly, what dollars did you budget for the Caron report? What have you set aside?

**[Traduction]**

Avant de passer au troisième tour, je voudrais rappeler deux choses aux députés: la première, c'est que nous n'avons pas encore entendu tout ce que M. Peters a à dire.

Je voudrais également vous prévenir qu'après notre séance de 15h30, nous nous réunirons à huis clos avec M. Caron pour discuter brièvement des trois questions relatives à notre programme de travail: premièrement, les témoins que nous pourrions convoquer au sujet des musées; deuxièmement, le budget du Comité pour 1986-1987; et troisièmement, les déplacements que nous comptons faire au sujet des questions dont nous sommes saisis. J'espère que nous pourrions régler ces trois questions après notre séance de cet après-midi.

**Mme Finestone:** Monsieur le président, à quelle heure précise se tiendra cette réunion à huis clos? Généralement, la séance ordinaire dure jusqu'à 17h30, n'est-ce pas?

**Le président:** Normalement, oui. Je suppose, en tout cas, on peut toujours espérer, que la réunion à huis clos commencera cinq ou dix minutes après 17h30. Si nous ne parvenons pas à régler les trois questions, ce n'est pas grave, mais il nous faut les aborder dès aujourd'hui, car les délais se font de plus en plus serrés.

**Mme Finestone:** Monsieur le président, je ne voudrais pas vous mettre des bâtons dans les roues, mais je dois vous dire que j'ai un autre engagement, que je suis d'ailleurs ravie d'avoir contracté. En effet, je devrai renoncer à votre illustre compagnie pour rejoindre celle des troupes libérales. Je devrai donc quitter cette salle à 17h45, au plus tard. Si nous pouvons régler ces trois questions avant, parfait, sinon, j'irai faire mon devoir de libérale convaincue, et, sincèrement, c'est ce que je préfère, plutôt que d'interroger les représentants de Radio-Canada.

**Le président:** Vous nous déléguez donc une responsabilité supplémentaire, madame Finestone.

Voilà ce que je voulais vous dire et, avant de reprendre nos discussions, je voudrais vous demander d'être aussi brefs que possible au troisième tour, car certains d'entre vous tiennent à poser des questions à M. Peters.

Pour ce qui est du troisième tour, je vais bien sûr alterner entre la majorité et l'opposition, en commençant par la première, les deux députés de l'opposition se partageant les tours qui leur reviennent. Nous allons donc commencer avec Monsieur...

**Mme Finestone:** Jim, je crois que vous vous êtes trompé. Vous devez d'abord commencer par l'opposition, ensuite la majorité...

**Le président:** Pas du tout, madame Finestone. C'est d'abord la majorité, et ensuite l'opposition. Le premier nom qui figure sur la liste des députés de la majorité qui désirent intervenir est celui de M. Pennock.

**M. Pennock:** Pourriez-vous me dire, en quelques mots, quel budget vous avez prévu pour le rapport Caron?

[Text]

**Mr. Cotsman:** Actually, I purposely have been one step back from the costing of the Caron report, so I am not capable of answering it.

**Mr. Pennock:** Who would have that figure, then? Would you, Mr. Peters?

**Mr. Peters:** I do not.

**Mr. Pennock:** You mean you are a senior VP, and you do not know how much this report is going to cost. Is that what you are telling the committee? That is what I am hearing, I guess. Okay.

I would like you to take all the time you need in this answer. I would like you, from your personal knowledge, to detail for this committee the differences you were privy to through the implementation stage, the planning stage, as part of the senior finance team, that you saw as existing between Mr. Fournier and the internal auditor. I would like your understanding of where their differences lay.

**Mr. Cotsman:** That is an interesting question. I must admit I have not fully gone back over my notes of that period, but I guess one would divide it in a philosophical or policy way versus the particular.

I think the biggest issue has always been the question of direct costing versus full costing, and in the CBC prior to the implementation of the NFS, there was what is called full costing. All that means is that, when we are producing a program, the cost of paying an actor, for example, plus the cost of utilization of the plant—the cameraman, etc.—is costed into that program. Under the old system, that was done in a very detailed way right when the program was being produced, and under the NFS it is done on an after-the-fact allocated basis. I am spending time on this because this is still a very important issue. The basic difference of views is what the individual producers or managers need in order to run a program, to manage the production of a program. As I said, the NFS does it on a direct basis only. That, I think, is probably the key policy difference.

• 1015

On the practical side or implementation side, there I would say the conflict was between the need to put the system in in a very short timeframe, and therefore not dotting all the “i’s” and crossing the “t’s”, and writing the reports, producing all the studies that one might do in putting in a very large system.

Mr. Peters noted the absence of such documents and was concerned that not all the needs of users were being taken into account, and that the most effective way of implementing it was being carried out. Whereas what we were doing was obviously not producing all those documents, but just going ahead and doing it. Those are the two key issues that I would—

**Mr. Pennock:** Just one final question. We have talked a lot about the back-up system. Was Mr. Fournier opposed to the

[Translation]

**M. Cotsman:** Je me suis bien gardé d’essayer de prévoir le budget du rapport Caron, et je ne peux donc pas répondre à votre question.

**M. Pennock:** Qui donc pourrait me donner ce chiffre? Vous, monsieur Peters?

**M. Peters:** Non.

**M. Pennock:** Enfin, vous êtes vice-président principal et vous ne savez même pas combien ce rapport va coûter! C’est bien ce que veut dire votre réponse? En tout cas, c’est ce que j’en conclus.

Prenez tout le temps qu’il vous faut pour préparer votre réponse, mais j’aimerais que vous nous expliquiez en détail les divergences d’opinions qui ont opposé M. Fournier et le vérificateur interne et dont vous avez eu connaissance pendant la phase de planification et de mise en place, puisque vous faisiez partie de l’équipe d’experts financiers. Sur quoi portaient ces divergences, à votre avis?

**M. Cotsman:** Votre question est intéressante. Je dois avouer que je n’ai pas revu toutes les notes que j’ai prises pendant cette période, mais je crois que l’un s’attachait plus aux principes philosophiques ou politiques et que l’autre était plus soucieux du détail.

Le problème principal a toujours été celui de la méthode des coûts proportionnels, par opposition à la méthode du prix de revient complet. Avant la mise en place du SFN, on appliquait à Radio-Canada ce qu’on appelle la méthode du prix de revient complet. Cela signifie qu’on inclut, dans le coût de production d’une émission, le cachet d’un acteur, par exemple, le coût d’utilisation des installations, le caméraman, etc. Avec l’ancien système, ce calcul se faisait de façon très détaillée, au moment de la production de l’émission, tandis qu’avec le SFN, ce calcul se fait à posteriori, à partir des sommes qui y ont été allouées. Je m’étends longuement là-dessus parce que cela demeure une question très importante. Il y a des divergences d’opinions sur ce dont ont besoin les réalisateurs ou les directeurs pour produire un programme, pour en assurer la production. Comme je l’ai dit, le SFN ne couvre que les coûts directs. C’est probablement là, je pense, la différence essentielle entre les deux politiques.

Sur le plan pratique, les difficultés proviennent, je pense, de ce qu’il a fallu mettre sur pied le système en très peu de temps, et, donc, sans régler tous les détails au préalable, sans faire tous les rapports, toutes les études auxquels on pourrait s’attendre avant la mise en place d’un très grand système.

M. Peters a relevé l’absence de cette documentation et il s’est inquiété de ce que les besoins des utilisateurs n’aient peut-être pas été pris en ligne de compte, et que la mise en place ne se faisait peut-être pas de la façon la plus efficace. Alors que, pour notre part, au lieu de produire toute cette documentation, nous nous sommes simplement jetés à l’eau. Ce sont les deux principales questions qui . . .

**M. Pennock:** Une dernière question. On a beaucoup parlé du système de secours. M. Fournier était-il contre la mise en



[Texte]

implementation of a back-up system, and was the only reason it was not in place for monetary reasons?

**Mr. Cotsman:** As I have indicated and Mr. Peters expanded on, the original plan actually called for this system to run in parallel, for a very short time, granted. The change took place relatively early in the development cycle. But there was a plan at one point to run parallel.

He definitely was against the setting up of non-financial back-up systems. He definitely felt that once having taken the plunge that it was important for people to switch over to the new system and rely on the new system as part of an implementation strategy, that "people will not really accept it until they have to use it" kind of philosophy. So in that sense, having taken the plunge, he was anxious to see the older systems turned off and people use the new system.

**Mr. Pennock:** But you said "non-financial". Was he in favour of a back-up system for the financial aspect of the change-over?

**Mr. Cotsman:** As I said, once the plunge was taken, his preference was... You are asking about the finance parallel systems, I think.

**Mr. Pennock:** Yes.

**Mr. Cotsman:** He was anxious that the finance parallel systems, or the old systems, be turned off and that people use the new system.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Cotsman. Mrs. Finestone.

**Mrs. Finestone:** I was going to pass, but this leap of faith allows me to leap a question. Do you think that was a wise decision?

**Mr. Cotsman:** I will put it this way. At the time I did not disagree with it. In retrospect, knowing that there were serious design problems still in the system which did not come out, obviously, until it was up, I would say it was not such a good idea. At the time, given what we were trying to do in the time lines and everything else, I supported that decision.

**Mrs. Finestone:** If we had been in the mid-to-late 1970s, where we had a different financial portrait and where moneys were not as tight as they are today, would you be comfortable with the system that was chosen? And with the three phases, had they had time to work the bugs out, in your view would we be in the mess we are in today?

**Mr. Cotsman:** The budgetary situation definitely is a contributing factor, but I always have to keep coming back to the one statement. To me the key issue here is time—the amount that was tried to put in within the timeframe. Now, if you want to interpret that as "why did you have to do it so fast?", that is because of the environment we were in.

**Mrs. Finestone:** Yes, that was the QED. All right. Thank you very much.

[Traduction]

place d'un système de secours, et n'a-t-il pas été mis en place pour des raisons strictement financières?

**M. Cotsman:** Comme je l'ai déjà dit et comme l'a expliqué M. Peters, à l'origine, il était prévu que le système fonctionnerait en parallèle, pendant une très courte période, c'est entendu. Le changement est intervenu assez tôt, mais à l'origine, il était prévu d'avoir un système parallèle.

Il était absolument contre la mise en place de systèmes de secours non financiers. Il était convaincu qu'une fois la décision prise, il fallait que les gens utilisent le nouveau système, que cela faisait partie de la stratégie de mise en place et que les «gens ne l'accepteraient pas vraiment tant qu'ils ne seraient pas obligés de l'utiliser», d'après lui. Alors, une fois la décision prise, il tenait à ce que l'on abandonne les anciens systèmes et que les gens utilisent le nouveau.

**M. Pennock:** Mais vous avez dit «non financier». Était-il favorable à l'idée d'un système parallèle pour l'aspect financier?

**M. Cotsman:** Comme je l'ai dit, il préférerait qu'une fois la décision prise... Je crois que votre question porte sur les systèmes parallèles pour les finances.

**M. Pennock:** Oui.

**M. Cotsman:** Il tenait à ce que les systèmes parallèles, les anciens systèmes, soient abandonnés et à ce que les gens utilisent le nouveau système.

**Le président:** Merci, monsieur Cotsman. Madame Finestone.

**Mme Finestone:** Je n'allais pas poser de questions, mais cette décision prise les yeux bandés m'incite à poser une question. Estimez-vous que la décision a été sage?

**M. Cotsman:** Je vous répondrai ainsi. Au moment où elle a été prise, je n'étais pas contre. Maintenant que nous savons que le système présentait encore de graves lacunes, qui ne se sont pas manifestées, bien sûr, tant qu'il n'était pas utilisé, je dois dire que ce n'était pas une très bonne idée. À l'époque, compte tenu de ce que nous voulions accomplir et des délais que nous avions, j'ai appuyé la décision.

**Mme Finestone:** Si nous étions au milieu ou à la fin des années 70, lorsque la situation financière était bien différente et que les ressources financières n'étaient pas aussi limitées qu'elles le sont aujourd'hui, seriez-vous à l'aise avec le système qui a été choisi? Et avec les trois phases, si on avait eu le temps de corriger les défauts, pensez-vous que nous nous retrouverions aujourd'hui dans cette situation?

**M. Cotsman:** L'aspect budgétaire joue certainement un rôle, mais je reviens toujours à la même chose. C'est avant tout une question de temps—des délais dans lesquels on a essayé de mettre le système en place. Maintenant, si vous me demandez: «qu'est-ce qui vous obligeait à aller si vite?», je vous répondrais que c'est l'environnement présent.

**Mme Finestone:** C.Q.F.D. Très bien. Merci beaucoup.



[Text]

**The Chairman:** Thank you, Mrs. Finestone. Next on the government list was Mr. Desrosiers, but in his absence we will proceed to Mr. Caldwell.

• 1020

**Mr. Caldwell:** Thank you very much, Mr. Chairman. It is rather difficult in this line of questioning to go back half an hour to where I was ending off and what I was leading up to. I want to first of all say that despite the chairman's reference to the museums, it is not our intention to put the CBC into the museum just yet.

**Mr. Juneau:** Thank you, Mr. Caldwell.

**Mr. Caldwell:** It depends on how this turns out. What I was leading up to was the fact of accountability by the different departments and by the unit managers to the finance, up to your area. One of the things that came out in an earlier audit report—

**Mr. Cotsman:** Yes, I am familiar with it.

**Mr. Caldwell:** Okay. In it, of course, we are going back to 1982-83 figures. The audit showed the NABET overtime to be up around, I think, \$850,000 or \$750,000. First of all, has that situation been corrected so that they now know where their budgets are—realizing, of course, that there are always unforeseen things in television programming? Has that situation been cleared up with regards to overtime, or unscheduled or unbudgeted overtime?

**Mr. Cotsman:** I cannot answer your question, offhand. I am not sure how much of that related to the articles in union agreements versus our own planning of our plant time. We have implemented systems to improve our planning for plant time and to that extent, I would hope the problem has been reduced.

**Mr. Caldwell:** Well, there has been some inference or some rumour in the news media to the fact that because of the accounting system which was put into place, there were certain people who might possibly have abused the system, knowing they could not catch it that quickly.

**Mr. Cotsman:** As was pointed out yesterday, I think there are still a number of what we refer to as operational systems. Some of them are fairly elaborate, particularly in the major centres; in Toronto and Montreal, I would say they are fairly sophisticated systems and they kept operating and are operating today.

I think there is a pretty good information base in there to handle this particular thing, which is the programming production area, so personally, I do not have concerns about that and I think the vice-president of English television yesterday reiterated that. He did not feel it was a problem, either.

**Mr. Caldwell:** So what you are saying regarding the new system which is now in place is that you do not have any doubts about it not catching some of these accounts that are now coming in or will be coming in?

[Translation]

**Le président:** Merci, madame Finestone. J'avais ensuite M. Desrosiers sur la liste des membres de la majorité, mais puisqu'il n'est pas là, je donne la parole à M. Caldwell.

**M. Caldwell:** Merci beaucoup, monsieur le président. Il n'est pas facile de revenir à ce que nous disions il y a une demi-heure et de retrouver le fil de mes pensées. Je voudrais dire tout d'abord qu'en dépit de l'allusion aux musées qu'a faite le président, il n'est pas dans nos intentions de mettre Radio-Canada au musée pour le moment.

**M. Juneau:** Merci, monsieur Caldwell.

**M. Caldwell:** Cela dépendra. Ce à quoi je voulais en venir était la question de la responsabilité des différents départements et des directeurs de chaque unité aux finances, jusqu'à vous. Il était ressorti d'un précédent rapport de vérification...

**M. Cotsman:** Oui, je le connais.

**M. Caldwell:** Très bien. Nous remontons ici, bien sûr, aux chiffres de 1982-1983. D'après la vérification, les heures supplémentaires des membres de NABET s'élevaient, je crois, à 850,000\$, ou 750,000\$. Tout d'abord, cette situation a-t-elle été rectifiée, et savent-ils maintenant quels sont leurs budgets—en tenant compte, bien sûr, du fait qu'à la télévision, il y a toujours des imprévus? A-t-on rectifié ce problème des heures supplémentaires, ou des heures supplémentaires imprévus?

**M. Cotsman:** Je ne peux pas vous répondre au pied levé. Je ne sais pas dans quelle mesure cela tient à certains articles de la convention collective, ou à notre planification du temps de travail. Nous avons mis sur pied des systèmes pour améliorer notre planification du temps de travail, et dans cette mesure, j'espère que le problème a été partiellement résolu.

**M. Caldwell:** Eh bien, on a laissé entendre, il y a eu des rumeurs dans la presse selon lesquelles certaines personnes auraient pu profiter de la mise en place du nouveau système de comptabilité pour faire des abus, sachant qu'on ne les rattraperait pas de sitôt.

**M. Cotsman:** Comme on l'a fait remarquer hier, il existe encore un certain nombre de systèmes que nous appelons opérationnels. Certains sont passablement complexes, surtout dans les grands centres; à Toronto et à Montréal, nous avons des systèmes relativement complexes qui continuent de fonctionner.

Je pense que ces systèmes contiennent suffisamment de données pour traiter adéquatement cet aspect, c'est-à-dire la production des programmes, et personnellement, je n'ai donc aucune inquiétude à ce sujet, et c'est, je crois, ce qu'a réitéré le vice-président de la chaîne anglaise hier. Je ne pense pas non plus qu'il y ait un problème.

**M. Caldwell:** Vous voulez donc dire que vous ne doutez pas que le nouveau système puisse rattraper ces comptes qui sont présentés maintenant ou qui seront présentés à l'avenir?

[Texte]

**Mr. Cotsman:** No. What I said was, because it was not operating properly in 1985-86... there were other systems around that I think allowed sufficient—not the best, because we would like better information—but allowed a sufficient level of budget control. As this system, as the NFS becomes more timely and accurate, it will also contribute to this role.

You are asking me if the NFS as it existed last year was good enough. I would say no. We have to have those other systems; they are very important. Is it good enough today? I think it is getting better, but it still would not be adequate on its own to give insurance of good control.

**Mr. Caldwell:** So there is no indication, as far as you are concerned, that individuals purposely went over budget knowing that the system was not going to be able to catch them.

**Mr. Cotsman:** No, because of those two reasons: one, that there are other systems around which we are monitoring these things; and secondly, I think it is a pretty impressive discipline—and you might ask that question this afternoon. But my impression is that the managers of the CBC are a pretty responsible group and in fact go against this thing of the cultural... That is my view.

**Mr. Caldwell:** So we are not going to come back next year when you have an audit report like this and find for example that *The Journal* went \$750,000 overtime for NABET? And if they did, you knew about it and they were knowingly doing it?

**Mr. Cotsman:** Yes, I would hope we have enough systems in place that if it was necessary, we knew about it because somewhere along the line, it was a conscious decision.

**Mr. Caldwell:** How often, then, would a unit manager get his account back under the new system? Is it going to be a month, a week, a day?

• 1025

**Mr. Cotsman:** It is one of the points of contention. The main reports he is getting are monthly. They would like them more often. They would like them weekly.

**Mr. Caldwell:** Would you like them to be more often as well?

**Mr. Cotsman:** Ultimately, I think we are going to look for a different kind of solution. It will be on demand.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Caldwell and Mr. Cotsman. Ms McDonald.

**Ms McDonald:** Thank you, Mr. Chairman. Mr. Peters, how long have you been in the position of internal auditor?

**Mr. Peters:** Almost three years.

**Ms McDonald:** Mr. Juneau reported yesterday there was "a difference of opinion" between you and the former vice-president of finance concerning the national finance system.

[Traduction]

**M. Cotsman:** Non. Ce que j'ai dit, c'est que, comme le système ne fonctionnait pas correctement en 1985-1986... Il y avait d'autres systèmes en place pour nous permettre un niveau suffisant—non pas le meilleur, car nous aimerions toujours avoir de meilleures données—mais un niveau suffisant de contrôle budgétaire. À mesure que le SFN sera mis au point et deviendra plus précis, il contribuera également à cette tâche.

Vous me demandez si le SFN tel qu'il était en place l'année dernière était satisfaisant. Je dirais que non. Il nous faut ces autres systèmes; c'est extrêmement important. Est-il satisfaisant aujourd'hui? Je dirais qu'il s'améliore, mais j'estime qu'il n'est pas encore au point pour nous garantir à lui seul un bon contrôle.

**M. Caldwell:** Alors, d'après vous, rien ne porte à croire que certains auraient intentionnellement dépassé leurs budgets, sachant que le système ne pourrait pas les rattraper.

**M. Cotsman:** Non, et ce, pour deux raisons; premièrement, il existe d'autres systèmes de surveillance; et deuxièmement, je crois que la discipline est vraiment impressionnante—vous pourrez poser la question cet après-midi. Mais mon impression est que les directeurs de Radio-Canada sont des gens tout à fait responsables et qu'ils sont en fait contre cette culture... C'est mon opinion.

**M. Caldwell:** Nous n'apprenons donc pas dans le rapport de vérification de l'an prochain que l'émission *The Journal*, par exemple, a payé 750,000\$ d'heures supplémentaires aux membres de NABET? Et si cela était, vous seriez au courant, et ils le feraient en connaissance de cause?

**M. Cotsman:** Oui, j'ose espérer que nous avons suffisamment de systèmes en place pour que, si cela s'avérait nécessaire, nous en soyons informés et que la décision soit délibérée.

**M. Caldwell:** Avec le nouveau système, à quels intervalles le directeur d'unité recevra-t-il son relevé de compte? Une fois par mois, par semaine, par jour?

**M. Cotsman:** C'est l'un des points de désaccord. Les principaux rapports leur parviennent une fois par mois. Ils aimeraient les avoir plus souvent, une fois par semaine.

**M. Caldwell:** Et vous, aimeriez-vous qu'ils soient produits plus souvent?

**M. Cotsman:** En fin de compte, je pense que nous allons adopter une solution tout à fait différente. Nous les fournirons sur demande.

**Le président:** Merci, messieurs Caldwell et Cotsman. Madame McDonald.

**Mme McDonald:** Merci, monsieur le président. Monsieur Peters, depuis combien de temps occupez-vous le poste de vérificateur interne?

**M. Peters:** Presque trois ans.

**Mme McDonald:** M. Juneau a dit hier qu'il y avait «une différence d'opinions» entre vous et l'ancien vice-président des finances, à propos du système financier national. Pouvez-vous



[Text]

Would you outline your views on the system at that time? You obviously have certain reservations. Did you report these to the audit committee? Have they been put in writing? Can we get a report of your assessment at that time?

**Mr. Peters:** Basically, the fundamental difference we had was that I viewed the president's intent of improving the financial systems of the corporation as being in the direction of improving the decision-making process and improving accountability. Basically, in the initial phases of the system, I tried to find out whether the systems being put in were meeting that objective. I ran into two roadblocks where the differences of opinion arose. One was that it was very difficult for me to get the information. For example, the document I referred to as the plan of the individual modules was presented to the board of directors in January. I got a copy of it about July. Then I could not get confirmation whether it was the exact document presented. I had a difficulty getting information.

The second one was that I asked for some documentation that could show for audit purposes that the objectives of the president were being met. I could not obtain it. I reported that.

**Ms McDonald:** You reported it in writing to the audit committee.

**Mr. Peters:** That is right.

**Ms McDonald:** How did they respond?

**Mr. Peters:** They responded in sessions in camera. I do not know.

**Ms McDonald:** You did not receive a response.

**Mr. Peters:** I did not receive a direct response.

**Ms McDonald:** Apparently they did not support you in your desire to get further information. Otherwise you would have received the information.

**Mr. Peters:** That is correct.

**Ms McDonald:** Has there been any change in the audit committee since then?

**Mr. Peters:** There has been a tremendous change. The situation became very serious. Finally, in the middle of 1985, the president wrote a letter to the vice-president of finance instructing him to provide the information to me. There was very definite action taken by the president. It was not just taken in that year. It was taken later on.

**Ms McDonald:** Is it the same audit committee now as at that time? Has there been a change in personnel on that committee?

**Mr. Peters:** We are now on the third chairman. The first chairman was Dan Hays. The next was Ron Oberlander. It is now Mr. Vennat.

**Ms McDonald:** Where do you feel the responsibility falls for the failure of the national finance system?

**Mr. Peters:** That is a very tough question. I think the implementation team is responsible for it.

[Translation]

nous dire ce que vous pensiez du système à l'époque? Vous aviez de toute évidence des réserves. En avez-vous fait part au comité de vérification? Les avez-vous mises par écrit? Pouvons-nous obtenir un rapport de votre évaluation à l'époque?

**M. Peters:** Essentiellement, s'il y avait une différence d'opinions entre nous, c'est parce que j'estimais que le président voulait améliorer les systèmes financiers de la société en améliorant le processus décisionnel et la responsabilité. Dans les premières phases de mise en place du système, j'ai essayé de déterminer s'ils répondaient à ces objectifs. J'ai rencontré des obstacles qui ont suscité une divergence d'opinions. Premièrement, j'ai eu énormément de difficulté à obtenir les renseignements nécessaires. Par exemple, le document que j'appelle le plan des modules individuels a été présenté au conseil d'administration en janvier. J'en ai obtenu une copie vers le mois de juillet. Ensuite, je n'arrivais pas à avoir la confirmation que c'était exactement le document qui avait été présenté. J'ai eu de la difficulté à me renseigner.

Deuxièmement, j'ai demandé certains documents qui démontreraient, aux fins de la vérification, que le plan répondait aux objectifs du président. Je n'ai pas pu les obtenir. J'en ai fait rapport.

**Mme McDonald:** Vous avez fait rapport par écrit au comité de vérification.

**M. Peters:** C'est exact.

**Mme McDonald:** Et comment a-t-il réagi?

**M. Peters:** La réunion était à huis clos. Je ne sais pas.

**Mme McDonald:** Vous n'avez pas reçu de réponse.

**M. Peters:** Je n'ai pas reçu de réponse directe.

**Mme McDonald:** Apparemment, le comité ne vous a pas appuyé dans votre quête. Autrement, vous auriez reçu les renseignements voulus.

**M. Peters:** C'est exact.

**Mme McDonald:** Y a-t-il eu des changements au sein du comité de vérification depuis?

**M. Peters:** Énormément. La situation était devenue grave. Enfin, vers le milieu de 1985, le président a écrit au vice-président des finances, lui donnant l'ordre de me donner les renseignements. Le président a agi avec beaucoup de fermeté. Et il ne l'a pas fait seulement cette année-là. Il l'a refait plus tard.

**Mme McDonald:** Le comité de vérification actuel est-il le même que celui de l'époque? Y a-t-il eu des mouvements parmi les membres?

**M. Peters:** Nous en sommes maintenant au troisième président. Il y a eu d'abord Dan Hays, puis Ron Oberlander, et c'est maintenant M. Vennat.

**Mme McDonald:** À votre avis, qui est responsable de l'échec du système financier national?

**M. Peters:** C'est une question très difficile. C'est l'équipe de mise en place du système qui est responsable, je pense.



[Texte]

**Ms McDonald:** From where to where?

**Mr. Peters:** It was then the leadership of the financial department of the CBC.

**Ms McDonald:** Do you agree with the statement that in a budget of \$1 billion, \$4 million unaccounted for is not a significant loss?

**Mr. Peters:** It is not a loss.

**Ms McDonald:** It is not a significant amount, put it that way. It is unreasonable to expect that fineness of accounting.

• 1030

**Mr. Peters:** There are two levels one has to speak to. The responsibility of a finance department is actually to account for every dollar. The responsibility of an auditor is to report on fairness, and in reporting on fairness, he is given a certain amount of latitude. On the CBC on the billion dollar budget, for example, the Auditor General for Canada would look for a far lesser degree of precision than the Finance Department would have to look for in recalling transactions.

**Ms McDonald:** It is hard to compare with the private sector. What about the statement that in private industry, this sort of problem would not become public?

**Mr. Peters:** I think we are dealing with opinions here, and as you know, I have spent most of my life actually working in the private sector, not in the government. System failures do happen in the private sector, and the scrutiny we were under is somewhat different in terms of the reporting that the Auditor General has to make to Parliament. I would venture to say one thing, and that is the way the system was handled from the outset would have been significantly different in the private sector. There would have been a very tight system put in to ensure that the system was actually going to meet the needs of the corporation.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Peters, Ms McDonald. Now then, we have on the list one more questioner, Mr. Desrosiers, on the third round, and then we will proceed to the 10-minute round with Mr. Peters.

Monsieur Desrosiers, vous avez la parole.

**M. Desrosiers:** Merci, monsieur le président.

Messieurs, je voudrais savoir si vous faites partie des 15 personnes responsables dont nous a parlées M. Juneau?

**Mr. Cotsman:** I think, to begin with, the president referred to the board of directors. I am not a member of the board of directors. If we talk within the management of the CBC, I would count myself one of the 15 or so senior managers.

**M. Desrosiers:** Bon! Revenant à ma question d'hier, si vous êtes une de ces 15 personnes-là, combien cela va coûter pour l'engagement de ces extraordinaires comptables?

**Mr. Cotsman:** I am sorry, I cannot answer your question. That question ought to be directed to the president.

[Traduction]

**Mme McDonald:** D'où jusqu'où?

**M. Peters:** C'était à l'époque la direction du département des finances de Radio-Canada.

**Mme McDonald:** Partagez-vous l'avis qui voulant que sur un budget de un milliard, quatre millions qui disparaissent, ce n'est pas une perte importante?

**M. Peters:** Ce n'est pas une perte.

**Mme McDonald:** Ce n'est pas une somme importante, disons. Il n'est pas raisonnable de s'attendre à une telle exactitude dans la comptabilité.

**M. Peters:** Il y a deux niveaux. Le département des finances doit rendre compte de chaque dollar. Le vérificateur doit faire un rapport sur l'équité, et il a en cela une certaine latitude. Par exemple, sur un budget d'un milliard de dollars comme celui de Radio-Canada, le vérificateur général du Canada s'attendrait à beaucoup moins de précisions que n'en exigerait le ministère des Finances s'il devait retracer les transactions.

**Mme McDonald:** Il est difficile d'établir une comparaison avec le secteur privé. On a dit aussi que dans le secteur privé, ce genre de problème ne serait pas rendu public; qu'en pensez-vous?

**M. Peters:** Je pense que c'est une question d'opinion, et comme vous le savez, j'ai passé la plus grande partie de ma carrière dans le secteur privé, et non pas dans l'administration publique. Il y a aussi des défaillances dans le secteur privé, et la surveillance est quelque peu différente, puisqu'il n'y a pas de rapport du vérificateur général au Parlement. Je dirais une chose: dans le secteur privé, le système aurait été traité différemment dès le départ. On aurait pris des mesures de vérification très strictes pour s'assurer que le système réponde bien aux besoins de la société.

**Le président:** Merci, monsieur Peters et madame McDonald. Il nous reste donc encore une personne sur la liste, M. Desrosiers, pour le troisième tour, après quoi nous passerons au tour de dix minutes, avec M. Peters.

You have the floor, Mr. Desrosiers.

**Mr. Desrosiers:** Thank you, Mr. Chairman.

Gentlemen, I would like to know if you are amongst the 15 responsible people Mr. Juneau told us about?

**M. Cotsman:** Je crois que le président voulait parler du conseil d'administration. Je n'en suis pas membre. Si vous voulez parler de la direction de Radio-Canada, je fais partie des quelque 15 cadres supérieurs.

**Mr. Desrosiers:** Good. Coming back to the question I asked yesterday, since you are one of the 15 people, can you tell us how much these extraordinary accountants will cost?

**M. Cotsman:** Je suis désolé, je ne peux pas vous répondre. C'est au président qu'il faudrait poser la question.

## [Text]

**M. Desrosiers:** Ecoutez, je pense bien qu'il est important que vous puissiez nous répondre; vous êtes ceux qui prennent les décisions. C'est vous... Vous venez de me dire que vous faites partie des 15. Alors, il y a consensus j'imagine, entre ces 15 personnes pour prendre une décision d'engager des gens pour mettre le système en place. Il y a eu un consensus. Vous vous êtes basés sur quoi pour engager ces gens-là... Sans savoir ce que cela va coûter? Ou avez-vous une idée d'ensemble? Est-ce que cela implique des budgets supplémentaires? Est-ce que vous allez prendre cet argent-là à l'intérieur de votre budget global? Ce sont des questions auxquelles, je pense, vous devriez être capables de répondre. Vous ne pouvez pas dépenser l'argent des contribuables canadiens en vous engageant dans des choses sans savoir où le train va arriver.

**Mr. Peters:** Mr. Desrosiers, let me answer that question, or attempt to answer. At the time when the decision was made to appoint the task force, the dollars were really not to that extent a prime concern, but they were a very important concern, because in the terms of reference for the task force, and Mr. Caron can confirm that to you, there was a very specific time-limit imposed on the task force within which they had to give their report. So the constraint was essentially that we had a very rough idea as to where they were going in terms of dollars, but the most important part for the corporation was that we needed this opinion very quickly, and therefore the original mandate was given to have a six—to eight-week timeframe. It is for this reason we knew, in six to eight weeks, the task force could not spend an outlandish amount to help us.

• 1035

**M. Desrosiers:** Mais ce que j'aimerais savoir, c'est si ces dépenses-là vont être faites dans le cadre de votre budget global ou si vous allez demander au gouvernement de vous donner des budgets supplémentaires?

**Mr. Peters:** They are absolutely within the budget of the corporation. There will be no request for supplementary funds for this task force.

**M. Desrosiers:** Est-ce que je peux poser une question à M. Juneau, monsieur le président?

**Le président:** D'accord monsieur.

**M. Desrosiers:** Monsieur Juneau, hier vous m'avez répondu à cette question-là: «Eh bien, on pourrait faire un calcul, probablement.» Est-ce que vous avez une idée d'ensemble, monsieur Juneau, et je vous demande ça non pas pour mettre quiconque dans le bain, mais c'est pour avoir une idée d'ensemble de ce que ça peut coûter de mettre ce système-là en place.

**M. Juneau:** Encore une fois, monsieur Desrosiers, je crois que vous posez votre question de différentes façons et à chaque fois ça suppose une réponse différente. Comme disait M. Peters, la première chose qu'il fallait faire c'était, au mois d'août, de faire quelque chose rapidement pour stabiliser le système comme dit le rapport de M. Caron, et à ce moment-là on s'est dit que nous le ferions à l'intérieur de nos budgets, mais on va le faire... Et on n'a pas pris beaucoup de temps pour calculer.

## [Translation]

**Mr. Desrosiers:** Look, I feel that you must be able to answer; you are one of the decision-makers. You are... You just said that you are one of the 15. So I suppose there must be a consensus between those 15 people when they decide to hire someone to implement a system. There was a consensus. On what basis did you hire those people... Without knowing what it would cost? Or do you have a general idea? Will that mean an additional budget? Are you going to pay for it from the general budget? These are questions that I feel you should be able to answer. You cannot spend Canadian taxpayers' money by getting into things you know nothing about.

**M. Peters:** Monsieur Desrosiers, permettez-moi d'essayer de répondre. Lorsqu'il a été décidé de créer un groupe d'étude, le coût n'était pas véritablement notre première considération, mais c'était un aspect très important, puisque, M. Caron pourra vous le confirmer, nous avons précisé dans le mandat du groupe de travail le délai dans lequel il devrait remettre son rapport. Nous avions donc une très vague idée de ce que cela coûterait, mais ce qui nous importait surtout, c'était d'avoir un avis très rapidement, et nous avons donc demandé à l'origine que le rapport soit prêt dans les six à huit semaines. Nous savions donc qu'en six à huit semaines, le groupe d'étude ne pourrait pas dépenser des sommes extraordinaires.

**Mr. Desrosiers:** But what I would like to know is whether the money will come from the overall budget or whether you will go to the government for a supplementary budget?

**M. Peters:** Cela sera payé à même le budget de la société. Nous ne demanderons aucuns fonds supplémentaires pour payer le groupe d'étude.

**Mr. Desrosiers:** Could I ask a question from Mr. Juneau, Mr. Chairman?

**The Chairman:** Okay.

**Mr. Desrosiers:** Mr. Juneau, you said yesterday, when I asked you that question: "Well it could probably be calculated." Do you have a ballpark idea, Mr. Juneau—and I do not ask this to put you in a difficult position, but to have a general idea—of what the implementation of such a system might cost?

**Mr. Juneau:** Again, Mr. Desrosiers, you put your question differently every time and it warrants a different answer every time. As Mr. Peters said, the most important thing was to act quickly in August to stabilize the system, as the Caron report said, and we decided at that time that we would do it within our budget, but we shall do it... And we did not take much time to calculate the cost.



**[Texte]**

Vous dites ensuite combien ça va prendre de temps pour mettre tout le système en place. Alors... Cela va prendre encore une couple d'années et on va le faire avec notre personnel, à nous, et comme le ferait n'importe quelle compagnie, on va le faire aussi avec l'aide de consultants.

Combien ça va coûter en tout? Sans doute quelques millions de dollars, mais c'était prévu. Comme vous le savez, le Conseil du Trésor est tellement intéressé à ce que nous réussissions cette opération-là qu'ils nous ont donné, dans notre budget normal, des sommes supplémentaires pour cela. Et il n'est pas exclu, d'après les conversations que j'ai eues avec le Conseil du Trésor, il n'est pas exclu, parce que le Conseil du Trésor est très intéressé à ce que, éventuellement, Radio-Canada ait un très bon système, il n'est pas exclu—et je n'ai pas de promesse formelle—, mais il n'est pas exclu, dis-je, que le Conseil du Trésor veuille nous aider de nouveau à financer l'amélioration du système.

Mais si on parle du système complet, tel que le recommande le rapport de M. Caron, il n'y a pas de doute qu'on parle de quelques millions de dollars mais on parle aussi de la possibilité, éventuellement, d'épargner de l'argent par rapport à ce qu'on dépensait auparavant et par rapport à ce qu'on dépense maintenant, c'est-à-dire qu'on pourrait avoir moins de personnel dans le domaine des finances et de l'administration, parce que notre système informatique fonctionnerait mieux.

**Le président:** Merci monsieur Juneau et monsieur Desrosiers.

We are being a little relaxed in our procedure here because we want to do our work well. So now we are proceeding to the questioning of Mr. Peters, not to the exclusion of Mr. Cotsman or Mr. Juneau.

Just before we proceed, I want to thank Mr. Cotsman for his equanimity, for his forthrightness, and for the help he has given this committee. Not to excuse you from the hearing, sir, but we would ask you to remain until we have completed our work this morning.

**Ms McDonald:** May I just ask, if we are going on to a 10-minute round now, whether we are going past 11 a.m.?

**The Chairman:** With the consent of the committee.

**Ms McDonald:** So we will have a first round, with 3 of 10 minutes, and we will go to 11.10 a.m.

**The Chairman:** This is right. Mrs. Finestone.

**Mrs. Finestone:** Thank you, Mr. Chairman. Good morning, Mr. Peters, in a more official way.

Mr. Peters, at the initial remarks of Mr. Juneau, we were advised Mr. Fournier had plenty of time, or had a given period of time, to investigate the new system and a recommendation to go with this particular system. Now your role as internal auditor would also be new in the sense of this particular system. We are looking at a corporation that in a sense has three networks: it is bilingual, so it has a French network and the English network; it has its international operation; and it also has its native peoples operation.

**[Traduction]**

You then asked how long it will take to set up the system. Well... it will take another couple of years and we will do it with our own staff, as any corporation would, and we will also call upon consultants for help.

How much will it cost in total? Probably a few million dollars, but that was expected. As you know, Treasury Board so wants this operation to be successful that we were granted supplementary funds for it in our regular budget. And according to conversations I have had with Treasury Board, it is not impossible—because Treasury Board really wants to see CBC with a good system in the end—it is not impossible—I do not have an official commitment—but it is not impossible, as I said, that Treasury Board grant us some more money to improve the system.

But if you are talking about the overall system as recommended by the Caron report, there is no doubt that it will come to a few million dollars; but there is also the possibility that after a certain period, we will save money because we could have less personnel in finance and administration, thanks to a better computerized system.

**The Chairman:** Thank you Mr. Juneau and Mr. Desrosiers.

Nous n'avons pas véritablement respecté la procédure habituelle, parce que nous voulions travailler efficacement. Nous reprenons donc maintenant les questions à M. Peters, sans pour autant exclure M. Cotsman et M. Juneau.

Avant de continuer, je tiens à remercier M. Cotsman de son égalité d'humeur, de sa franchise, et de l'aide qu'il nous a apportée. Je vous demanderais tout de même, monsieur, de rester jusqu'à la fin de notre séance.

**Mme McDonald:** Si nous devons faire un tour de dix minutes maintenant, cela veut-il dire que nous irons au-delà de 11 heures?

**Le président:** Si les membres du Comité y consentent.

**Mme McDonald:** Nous allons donc avoir un premier tour de trois fois dix minutes, et cela nous amènera à 11h10.

**Le président:** C'est cela.

**Mme Finestone:** Merci, monsieur le président. Encore une fois bonjour, monsieur Peters, de façon plus officielle cette fois.

Monsieur Peters, dans son allocution liminaire, M. Juneau nous a dit que M. Fournier avait eu amplement le temps, qu'on lui avait donné amplement le temps de s'informer sur le nouveau système et qu'on lui avait recommandé de l'adopter. Maintenant, votre rôle de vérificateur général dans le cadre de ce système est également nouveau. Nous avons ici une société qui a en quelque sorte trois chaînes: elle est bilingue, et elle a donc un réseau français et un réseau anglais; elle a un secteur international, et elle a un secteur pour les populations autochtones.



[Text]

• 1040

Is there any role model you were able to investigate? Did the BBC give you the kind of role model that would indicate your function? Did you have time to study what you had to do, and were you comfortable with the assignment you were given, and was it clearly defined for you?

**Mr. Peters:** When I started out, the first assignment I had in fact—and Mr. Juneau agreed to that—was that I would get a very clear mandate, and in fact very quickly he and the chairman of the Audit Committee at that stage gave me a very precise and defined mandate as to my role in the corporation. The role models in various other broadcasting organizations, in fact government organizations, was available to me, and I did a fair bit of review. I did not go particularly to England to check how the BBC was doing it, but I had in my background been an Assistant Auditor General of Canada and was therefore familiar with the audit process, in Crown corporations as well as in government departments of Canada. That was really my prime concern, to establish an internal audit function that met the standards set by the Government of Canada for internal audit, and by the Institute of Internal Auditors internationally.

**Mrs. Finestone:** You were with the Auditor General. Prior to that, you had been with Indian Affairs and Northern Development. Is that correct?

**Mr. Peters:** No, I never have been.

**Mrs. Finestone:** So your experience in this particular task was a learned experience out of the Office of the Auditor General of Canada?

**Mr. Peters:** That would be correct. I am also a chartered accountant, and had 17 years with Price Waterhouse.

**Mrs. Finestone:** Fine. Then did Mr. Fournier in any way prevent you from carrying out your responsibilities as the internal auditor of this national financial system?

**Mr. Peters:** That is a very difficult question. Yes, in some ways he did. The standards for internal audit actually do call for the participation of internal audit in a systems development of this nature, to participate in steering committees, to participate at check-point meetings to see that things are done properly. Mr. Fournier very early on had decided, for reasons of his own, many of which I understand—he felt he was under tremendous time pressure; it was a massive undertaking... and he in fact had not established, or told me that he had not established, steering committees or check-point meetings at which I could participate.

**Mrs. Finestone:** Would you then suggest that it was due to the pressures of the new task and the mammothness, or was it an unco-operative spirit that led to this?

**Mr. Peters:** It is very difficult to assess, even in retrospect, which led to which. I knew he was very, very conscious of the magnitude of the task, and it was indeed a massive undertaking. We had one difference at the outset, and that was that I was not all that sure whether the task needed to be that massive, that quickly, right away, but he felt it was.

[Translation]

Avez-vous un modèle dont vous avez pu vous inspirer? Avez-vous trouvé à la BBC le genre de modèle qui aurait pu vous guider dans vos fonctions? Avez-vous eu le temps de vous familiariser avec votre rôle, et étiez-vous à l'aise avec votre mandat? Était-il clairement défini?

**M. Peters:** Lorsque je suis entré en fonction, ma première tâche, en fait—et M. Juneau était d'accord—a été d'aider à définir un mandat clair pour mon poste, et très rapidement, M. Juneau et le président du comité de vérification m'ont donné un mandat très précis. J'ai eu la possibilité d'étudier les modèles de divers autres organismes de radiodiffusion, d'organismes gouvernementaux, en fait, et je l'ai fait. Je ne suis pas allé en Angleterre pour voir comment se passaient les choses à la BBC, mais ayant été autrefois adjoint du vérificateur général du Canada, je connaissais déjà le système de vérification dans les sociétés de la Couronne, ainsi que dans les ministères fédéraux. C'était ce que je voulais avant tout: établir un système de vérification interne qui corresponde aux normes du gouvernement canadien et, sur le plan international, à celles de l'Institut des vérificateurs internes.

**Mme Finestone:** Vous avez travaillé avec le vérificateur général. Avant cela, vous étiez bien au ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien, n'est-ce pas?

**M. Peters:** Non, jamais.

**Mme Finestone:** Votre expérience pratique dans ce métier, vous l'avez donc acquise au Bureau du vérificateur général du Canada?

**M. Peters:** C'est cela. Je suis également comptable agréé, et j'ai travaillé 17 ans chez *Price Waterhouse*.

**Mme Finestone:** Très bien. M. Fournier vous a-t-il empêché d'une manière quelconque de faire votre vérification interne du système financier national?

**M. Peters:** C'est une question très difficile. Oui, d'une certaine manière. D'après les normes de vérification interne, lorsque l'on élabore un système de ce type, il doit y avoir vérification interne, avec participation aux comités de direction, aux réunions ponctuelles de vérification, afin de s'assurer que tout est bien. M. Fournier avait décidé dès le départ, pour des raisons qui le regardent, et que je peux comprendre dans certains cas, qu'il n'avait vraiment pas le temps; l'entreprise était de taille... et il n'a pas prévu, ou il m'a dit qu'il n'avait pas prévu, les comités de direction et les réunions ponctuelles auxquels je pourrais participer.

**Mme Finestone:** Alors, pensez-vous que son attitude s'expliquait par les pressions de l'énorme tâche qui lui incombait, ou par le refus de coopérer?

**M. Peters:** Il est très difficile de juger, même après les faits, quelle était la cause première. Je sais qu'il était extrêmement conscient de l'ampleur de la tâche, et c'était effectivement une tâche phénoménale. Nous avons eu un différend au départ parce que je n'étais pas du tout convaincu que l'entreprise doive nécessairement être aussi massive, tout de suite, au départ, alors que lui jugeait que c'était indispensable.

## [Texte]

**Mrs. Finestone:** I had asked Mr. Cotsman a question, and I will redirect it to you. With respect to the questions we placed to the Auditor General, we were interested in knowing what was happening. In particular, I asked him if he as the internal auditor performed inspections and checks prior to the implementation in the areas of concern listed, and the response was that, although the internal auditors sought to fulfil these responsibilities, for a number of reasons he could not adequately monitor and report on the operations of the national financial system.

What do you think were the reasons why this internal audit could not be adequately met? Was it because of the block, or was it because you . . . ? What would you classify as the real blockage to being able to do the checks that seemed to be the obvious checks?

• 1045

**Mr. Peters:** I believe the principal reason was that the then vice-president of finance was very, very impressed by the timeframe within which he felt he had to do his work, and he felt that internal audit requests would in some way delay his work. He felt that by asking for certain documentation—for example, asking the question as to whether in fact the system would meet the needs expressed by the president or the president's expectation—it would take his staff more time to put these things together, and then we would come back, criticize, and report.

Generally the impression in the discussions I had with him was that we should stay out of the development process and judge the system once it was operational.

**Mrs. Finestone:** In light, then, of your frustration in not being able to complete the task that you were assigned, how did the audit committee of the board respond to it and what was Mr. Juneau's response? Did you report your frustrations to Mr. Juneau? And what were the directives you were given, by both the audit committee and Mr. Juneau?

**Mr. Peters:** I did report as to both and both were supportive, but supportive of both positions. It is—

**Mrs. Finestone:** You cannot sit on the fence; you have to fall off some day.

**Mr. Peters:** This is right; but I think, as the task force said, the corporation ultimately had a problem. This was not due to indecision or sitting on the fence. I think it was more an understanding of both positions.

I think assurances were given to Mr. Juneau, who was very committed to having this new system put in and did not particularly want to take any action that would stop its implementation or delay it. On the other hand, he realized that the auditing is a different kettle of fish and in fact, at one stage during this period, he asked very specifically what my standards were that I was trying to pursue. I explained those standards and I was—not necessarily by Mr. Juneau, but by Mr. Delaney—given the understanding that perhaps we should wait until the system had actually gone in and then assess what

## [Traduction]

**Mme Finestone:** J'ai posé une question à M. Cotsman et, maintenant, c'est à vous que je vais la poser. Lorsque nous avons interrogé le vérificateur général, nous voulions savoir ce qui se passait. En particulier, je lui ai demandé si, en tant que vérificateur interne, il faisait des inspections et des vérifications préalables dans les domaines qui causaient le plus d'inquiétude, et il a répondu que les vérificateurs internes avaient essayé de s'acquitter de leurs responsabilités, mais que, pour diverses raisons, ils n'avaient pas pu surveiller comme il se devait la mise en place du système financier national.

Pourquoi, à votre avis, n'était-il pas possible de faire une vérification interne satisfaisante? Était-ce en raison des obstacles, ou parce que vous . . . ? Quel était, selon vous, le véritable obstacle qui vous a empêché de faire les vérifications qui s'imposaient?

**M. Peters:** Je crois que la principale raison venait de ce que le vice-président des finances de l'époque était obsédé par les délais auxquels il se sentait tenu, et il estimait que des demandes de vérification interne ne pourraient que le retarder dans son travail. Il trouvait qu'en demandant une certaine documentation—par exemple lorsque nous posions la question de savoir si le système correspondait bien à ce qu'en attendait le président—nous occuperions son personnel à réunir la documentation et, ensuite, nous reviendrions avec nos critiques.

Je suis sorti de nos discussions avec l'impression générale que d'après lui, nous devrions rester en dehors du processus de mise en place et nous contenter d'évaluer le système en opération.

**Mme Finestone:** Comment le comité de vérification du conseil a-t-il réagi devant votre frustration de ne pas pouvoir vous acquitter de vos responsabilités, et qu'en a dit M. Juneau? En avez-vous fait part à M. Juneau? Et quelles directives avez-vous reçues du comité de vérification et de M. Juneau?

**M. Peters:** J'en ai fait part aux deux, et ils se sont montrés compréhensifs, mais compréhensifs à l'égard des deux points de vue. C'est . . .

**Mme Finestone:** On ne peut pas rester assis entre deux chaises sans finir par tomber.

**M. Peters:** C'est exact; mais comme l'a fait valoir le groupe d'étude, la société avait un problème, et il ne tenait pas à l'indécision. Je crois plutôt que l'on comprenait les deux points de vue.

Je crois qu'on a donné des assurances à M. Juneau, qui tenait à voir le nouveau système en place et qui ne voulait pas particulièrement qu'on interrompe ou retarde le processus. Par ailleurs, il a bien compris que la vérification, c'était autre chose et, en fait, à un moment donné, il m'a demandé ce que je cherchais très précisément. Je le lui ai expliqué, et on m'a laissé entendre—je ne parle pas nécessairement de M. Juneau, mais plutôt de M. Delaney—qu'il serait peut-être préférable d'attendre l'entrée en opération du système pour l'évaluer,



*[Text]*

was happening, instead of breathing down the neck of the vice-president of finance at all times during the development period.

**Mrs. Finestone:** That is fine, Mr. Peters. Now, with the hindsight that you, the audit committee, and the president have—in fact the whole country has from the reports—do you feel that you are in a better position to carry out the responsibilities that are implicit in your role and do you think you are going to get the co-operation that you need?

**Mr. Peters:** I have had all the co-operation that we can have. I would like to make two comments on this. First, the speed with which this situation is being rectified is actually quite amazing in many respects. I would like to relate to you, for example, that at the beginning of this week, Rhéal Chatelain, the Auditor General of Quebec, reported for the fourth year in a row that the computer systems of the Province of Quebec are unsafe.

**Mme Finestone:** Ce n'est pas bon pour les jeunes à l'école, non plus. C'est un mauvais choix, mais cela n'a rien à voir avec le sujet.

**Mr. Peters:** Okay. This is fair enough, but to answer your second question, yes, we are. In particular, Steve and I have very closely—and ever since January, actually—co-operated in all respects. I am getting all the access to all the information I need and it was in fact my department that recommended the establishment of the task force, to which Mr. Juneau reacted very, very quickly.

**Mrs. Finestone:** That task force—

**The Chairman:** Thank you, Mr. Peters. Thank you, Mrs. Finestone. Mr. Pennock.

**Mr. Pennock:** Thank you. Mr. Peters, you said in answer to a question to Ms McDonald that you viewed your job with the NFS as looking to make certain that the views of the president were being implemented. That leads me to this question: you no doubt read what the Auditor General said, and that greater independency had to come to the internal auditor. Are you confident you have that independence within the corporation?

• 1050

**Mr. Peters:** Yes.

**Mr. Pennock:** Is there anything you would change if you had your way?

**Mr. Peters:** Right now? No.

**Mr. Pennock:** Okay. I would like you to get as specific as you can on some of the things you did to wave the red flag from the beginning until when you really realized you had a monstrous problem. What in fact did you do? You said a few times you have written reports and things like that. When did you first wave the red flag on this?

*[Translation]*

plutôt que d'être sans cesse dans le dos du vice-président des finances pendant la période d'élaboration.

**Mme Finestone:** C'est bien, monsieur Peters. Avec ce que vous savez maintenant, ainsi que le comité de vérification et le président—et le pays tout entier, d'ailleurs, grâce aux rapports—pensez-vous être mieux en mesure de vous acquitter de votre mandat et pensez-vous que vous allez obtenir la coopération dont vous avez besoin?

**M. Peters:** J'ai eu toute la coopération qu'on peut demander. Je voudrais faire deux observations. Premièrement, la vitesse avec laquelle la situation a été rectifiée est surprenante par bien des côtés. Laissez-moi vous dire, à titre d'exemple, qu'au début de la semaine, Rhéal Chatelain, le vérificateur général du Québec, a rapporté pour la quatrième année de suite que les systèmes informatiques de sa province sont insatisfaisants.

**Mrs. Finestone:** It is not good for students in the schools either. It is a bad choice, but that has nothing to do with our topic.

**M. Peters:** Très bien. Vous avez raison, mais pour répondre à votre question: oui. Steve et moi avons travaillé en étroite collaboration sur tous les aspects, depuis janvier en fait. J'ai accès à toute l'information dont j'ai besoin, et c'est en fait mon département qui a recommandé la création d'un groupe de travail, et M. Juneau a agi très, très rapidement, sur notre recommandation.

**Mme Finestone:** Ce groupe d'étude...

**Le président:** Merci, monsieur Peters. Merci, madame Finestone. Monsieur Pennock.

**M. Pennock:** Merci. Monsieur Peters, vous avez dit en réponse à une question que vous posait M<sup>me</sup> McDonald que votre responsabilité dans le cadre du SFN était de vous assurer que l'on respectait les objectifs du président. Cela m'amène à vous poser la question suivante: vous avez sans doute lu le rapport du vérificateur général qui prônait une plus grande indépendance du vérificateur interne. Estimez-vous jouir de cette indépendance à la Société Radio-Canada?

**M. Peters:** Oui.

**M. Pennock:** Changeriez-vous quoi que ce soit si vous le pouviez?

**M. Peters:** Maintenant? Non.

**M. Pennock:** Bien. Je voudrais que vous nous disiez dans les moindres détails ce que vous avez fait pour mettre en garde la Société Radio-Canada depuis le tout début jusqu'au moment où vous vous êtes rendu compte que vous aviez un gros problème entre les bras. Qu'avez-vous fait au juste? Vous avez dit à plusieurs reprises avoir écrit des rapports et autres lettres. Quand avez-vous fait part de votre inquiétude à la Société Radio-Canada pour la première fois?



[Texte]

**Mr. Peters:** I waved the first flag in May 1984. I wrote my first quarterly report as recommended by the Auditor General for the quarter ended March 31, 1984.

**Mr. Pennock:** And in essence what did you say in that?

**Mr. Peters:** What I said in that was that I had some problems in accessing information and finding out which direction this systems development was taking. I alerted the president and the audit committee of the board essentially to four fundamental questions, which I thought the Auditor General would eventually ask of the systems development.

**Mr. Pennock:** What were those questions?

**Mr. Peters:** I am trying to remember. I may have to refer back. Essentially, was there due regard for economy efficiency and effectiveness in the systems development was the first; number two, were adequate internal controls being built into the system; number three, would the financial reporting be improved, and if so, where and when. At the moment my fourth question escapes me, but I can refer to it.

**Mr. Pennock:** I hope this is not coming off my time. Maybe we could talk about the fourth one.

**Mr. Peters:** I can provide it to you if you wish.

**Mr. Pennock:** I want to deal specifically with number two. You wanted assurance that internal controls were put on. How many more times did you raise the flag to the president and the internal audit board that this request was a concern? First of all, I guess I should ask: was it a major concern of yours?

**Mr. Peters:** It was a very major concern, because essentially under the government standards for internal audit that is the principal role of the internal auditor in participating in steering committees and checkpoint meetings; it is to ensure that all along internal controls are safeguarded and warranted.

**Mr. Pennock:** How many more times did you flag this to either the senior vice-president or the president and the board?

**Mr. Peters:** Not directly any longer. After that it was really more of the concern of our lack of participation, because my function is a control function, so it is an implied concern all the time. Every time I say I cannot participate in the development I am really saying I cannot assess whether internal controls are going to be built in. But very specifically, we then raised fairly early questions when the system was being put in on very specific control aspects.

**Mr. Pennock:** Could you be a little more specific? When the system was going in, when did you raise these questions and to whom did you raise them?

**Mr. Peters:** My reporting line has always been to the president and the audit committee of the board, but I have raised them of course with the vice-president of finance all

[Traduction]

**M. Peters:** En mai 1984. Je venais alors de terminer mon premier rapport trimestriel pour le trimestre clos le 31 mars 1984, comme l'avait recommandé le vérificateur général.

**M. Pennock:** Qu'y disiez-vous?

**M. Peters:** J'y disais que j'avais beaucoup de mal à obtenir les renseignements dont j'avais besoin et que je ne voyais pas au juste où ce nouveau système nous menait. J'ai présenté au président et au comité de vérification du conseil d'administration quatre questions fondamentales que le vérificateur général, à mon avis, poserait un jour ou l'autre à propos de ce nouveau système.

**M. Pennock:** Quelles étaient ces quatre questions?

**M. Peters:** J'essaie de m'en souvenir. Il me faudra peut-être vérifier mes papiers. Dans la première, je me demandais si ce nouveau système était bien rentable et économique; dans la deuxième, je m'interrogeais sur la suffisance des contrôles internes intégrés au système, dans la troisième, je me demandais si ce nouveau système faciliterait les comptes rendus financiers et, le cas échéant, où et quand. Et la quatrième question m'échappe pour le moment, mais je pourrais toujours consulter mes documents.

**M. Pennock:** J'espère que vous ne déduisez pas cela de mon temps de parole. Et la quatrième?

**M. Peters:** Je pourrais vous la faire parvenir si vous le désirez.

**M. Pennock:** Je voudrais que nous discussions de la question numéro 2. Vous vouliez vous assurer que des contrôles internes seraient intégrés au système. Combien de fois en avez-vous parlé au président et au comité de vérification interne? Mais auparavant, je devrais peut-être vous poser la question suivante: était-ce un gros souci pour vous?

**M. Peters:** C'était un très gros souci, car d'après les normes de vérification interne fixées par le gouvernement, c'est là le rôle principal que joue le vérificateur interne lorsqu'il participe aux réunions des comités directeurs et aux réunions de vérification; le vérificateur interne doit s'assurer que tous les contrôles internes nécessaires soient mis en place.

**M. Pennock:** Combien de fois en avez-vous parlé au premier vice-président, au président, ou au conseil d'administration?

**M. Peters:** Je n'en ai plus parlé directement. Après coup, ce qui m'inquiétait le plus, c'était notre manque de participation, car étant chargé de la vérification, cela m'inquiétait tout le temps. Chaque fois que je dis que je ne peux pas participer à la mise en place du nouveau système, ce que je dis en fait, c'est que je ne peux pas dire si des contrôles internes seront intégrés ou non. Mais pour être précis, dès que le système a été mis en place, nous avons posé très tôt des questions sur certains garde-fous précis.

**M. Pennock:** Pourriez-vous être un peu plus précis? Lorsque le système était en cours d'installation, quand avez-vous posé ces questions, et à qui?

**M. Peters:** Je rends compte au président et au comité de vérification du conseil d'administration, mais j'en ai parlé régulièrement au vice-président chargé des finances; je lui ai

[Text]

along; he was totally aware at all times of my concerns in this area. He was in fact the first person I reported to; I would report to him before I would report to the president and the audit committee of the board. In fact if my concerns had been responded to at that level, I do not think my reports would have even gone to the president and the board. When we have agreement and things get done, there is no point in bothering the president with it.

**Mr. Pennock:** Without these internal checks, would you say from your experience, not only with the CBC but elsewhere, that a problem developing—perhaps not to the magnitude of this one—was going to perhaps be a foregone conclusion?

• 1055

**Mr. Peters:** I would not say a foregone conclusion, but it was likely this system would have major problems.

**Mr. Pennock:** What more do you think you could have done to put a stop on this thing? Anything?

**Mr. Peters:** No. I am very happy to hear the Auditor General say I had raised these issues all along on a timely basis. I think I could not do any better.

**Mr. Pennock:** Did any discussions occur about doing testing of the system? Or were any tests done?

**Mr. Peters:** Tests themselves? There was some testing done, but in our view inadequately.

**Mr. Pennock:** Could you be a little more specific? What was the testing, and what kind of results came from it?

**Mr. Peters:** There are two kinds of testing. There is the testing that systems developers put in. As they have completed their programming, they do a certain amount of systems testing. But in this area, we did not do any testing ourselves in the development area. Again, as I said, we were not involved in the development process of the system. But the financial people who were interviewed by the task force have related to the fact that they also were somewhat concerned that the testing may not have been as exhaustive as they would have liked, for the sake of getting the system in on time.

**Mr. Pennock:** As internal auditor, you have undoubtedly had an opportunity to look at the task force report briefly. How much money do you think it is going to cost to correct the system?

**Mr. Peters:** That is a very, very difficult question to answer, because the task force ultimately foresees us at the end of 1989 to have put in all of the modules of the national finance system that were originally planned. I do not know what the full budget for that amount was. The only additional costs I can see over and above what was originally planned will be the reworking of the first three modules to meet the needs of the corporation, as they have outlined in their document.

**Mr. Pennock:** Do you have any idea of what that is going to cost?

[Translation]

toujours fait part de ce qui m'inquiétait. Il a été en fait la première personne à qui j'en ai parlé; je lui en parlais avant d'en parler au président et au comité de vérification du conseil d'administration. En fait, si j'avais été écouté à ce niveau-là, je ne crois pas que mes rapports seraient parvenus au président ou au conseil d'administration. Lorsque nous nous entendons sur quelque chose, et que des mesures sont prises, rien ne sert d'en parler au président.

**M. Pennock:** Sans ces contrôles internes, diriez-vous, d'après votre expérience, non seulement à la Société Radio-Canada, mais ailleurs, que ces problèmes—peut-être pas de cette ampleur-là—étaient prévus?

**M. Peters:** Je ne dirais pas que c'était à prévoir, mais que de gros problèmes auraient pu survenir.

**M. Pennock:** Auriez-vous pu faire quoi que ce soit d'autre pour y mettre un frein?

**M. Peters:** Non. J'ai été très content d'apprendre que le vérificateur général avait dit que j'avais soulevé ces problèmes régulièrement. Je ne crois pas que j'aurais pu faire quoi que ce soit d'autre.

**M. Pennock:** Avait-on songé à tester le système? Des tests ont-ils été effectués?

**M. Peters:** Des tests? Oui, le système a été testé un peu, mais cela ne suffisait pas, à notre avis.

**M. Pennock:** Pourriez-vous être un peu plus précis? Quels tests ont été effectués et quels en ont été les résultats?

**M. Peters:** Il y a eu deux types de tests. Les fabricants du nouveau système l'ont testé. Une fois leur programmation terminée, ils ont vérifié si le système marchait bien. Mais nous ne l'avons jamais testé nous-mêmes. Là encore, comme je l'ai dit, nous n'avons pas eu notre mot à dire dans l'élaboration de ce système. Mais les responsables des finances qui se sont entretenus avec les membres du groupe de travail ont fait valoir qu'ils étaient quelque peu inquiets, qu'ils craignaient que les tests effectués n'aient peut-être pas été aussi complets qu'ils l'auraient désiré, car ce système devait être mis en place dans les délais prescrits.

**M. Pennock:** En votre qualité de vérificateur interne, vous avez sans doute eu l'occasion de parcourir brièvement le rapport du groupe de travail. À votre avis, combien faudra-t-il investir pour corriger ce système?

**M. Peters:** Il est très, très difficile de répondre à cette question, car le groupe de travail estime que tous les modules du système financier national prévus au départ ne seront mis en place qu'à la fin de 1989. Je ne sais pas à combien s'élevait le budget total. Il faudra remanier les trois premiers modules, pour qu'ils répondent aux besoins de la société, comme le rapport du groupe de travail le fait valoir, et ce sont là, à mon avis, les seuls frais additionnels qui dépasseront le budget qui avait été dressé au départ.

**M. Pennock:** Avez-vous une petite idée de ce que cela va coûter?



[Texte]

**Mr. Peters:** I have no idea of the cost. But it is far more expensive to fix a system than to design it right in the first place.

**Ms McDonald:** We have spent a very great deal of time chasing a relatively small amount of money—relative to the CBC's budget. I would like to get on to a few questions I will direct to Mr. Cotsman. I would like to get on to a little more about how the corporation spends the rest of its money; the money it can account for. Is it wisely spent, and can we get some more information on certain areas I suspect the public has a certain amount of interest on? I mentioned last night entertainment.

I would like to be a bit more precise about the request for information you have offered to provide. First of all, can we have it before the December 2 meeting?

**Mr. Cotsman:** Yes, we will endeavour to provide it.

**Ms McDonald:** And let me be specific about its being for the fiscal year in question, the entertainment expenses—and specifically, how is it accounted for? How much of it comes from senior management? Would that be possible?

**Mr. Cotsman:** Sure.

**Ms McDonald:** I would like to ask a few questions about administrative expenses. How many CBC vice-presidents and assistant vice-presidents do not have their permanent residence in the National Capital Region? Does the CBC pay a per diem? Is there a residence expense allowance for vice-presidents whose permanent residence is outside the Ottawa area? If so, what are these expenses and how much of that yearly budget do these expenses take?

• 1100

Does the CBC pay the car allowance of vice-presidents and senior vice-presidents who live in Montreal and commute to Ottawa every week? To which officers does the CBC provide a car or an allowance in lieu of a car? These are all subjects in which we all have our own common sense judgments and I think people would be interested to see, in a time of cutbacks in programming, just how much money is going to those sorts of expenses.

I think it would be also useful for members of the committee to have some idea as to how money is spent on staff as between permanent staff and contract staff. The overtime question, of course, has been raised by members opposite. I wonder if we could have some more precision. How many employees are there on staff who have a salary plus overtime exceeding \$100,000 in the last year? For how many employees does the overtime payment equal or exceed their salary? And how many contract or staff employees earned more than \$100,000 in this last fiscal year?

I would also like to raise a few questions about the amount of money the corporation spends in arbitration. I would like to argue that the more money the CBC spends on lawyers to fight

[Traduction]

**M. Peters:** Je n'en ai pas la moindre idée. Mais il est beaucoup plus onéreux de réparer un système que de l'agencer comme il faut dès le départ.

**Mme McDonald:** Nous avons passé beaucoup de temps à faire la chasse à une somme d'argent relativement petite si l'on considère l'ensemble du budget de la Société Radio-Canada. J'aimerais poser quelques questions à M. Cotsman. Je voudrais que l'on parle davantage de la façon dont la société dépense le reste de son budget, le budget dont elle peut justifier. Cet argent est-il bien dépensé, et pouvons-nous obtenir davantage de renseignements sur les domaines qui, je crois, intéressent le public? J'ai parlé de la petite soirée d'hier.

J'aimerais vous poser quelques questions sur les renseignements que vous avez offert de nous donner. Premièrement, pourrions-nous les obtenir avant la séance du 2 décembre?

**M. Cotsman:** Oui, nous ferons de notre mieux.

**Mme McDonald:** Et je voudrais que ces frais de représentation portent bien sur l'exercice financier en question, et je voudrais savoir en particulier comment ils ont été justifiés. Combien sort de la poche de la haute direction? Est-ce possible?

**M. Cotsman:** Absolument.

**Mme McDonald:** Je voudrais vous poser quelques questions sur les frais administratifs. Combien de vice-présidents et de vice-présidents adjoints de la Société Radio-Canada ne résident pas dans la région de la capitale nationale? La Société Radio-Canada leur verse-t-elle des indemnités journalières? Verse-t-elle des indemnités de séjour aux vice-présidents dont la résidence principale ne se situe pas dans la région d'Ottawa? Dans l'affirmative, à combien s'élèvent ces indemnités, et quelle part du budget annuel représentent-elles?

La Société Radio-Canada verse-t-elle des indemnités kilométriques aux vice-présidents et vice-présidents principaux qui vivent à Montréal et qui se rendent à Ottawa chaque semaine? À quels cadres la Société Radio-Canada fournit-elle une voiture ou verse-t-elle une indemnité de déplacements? Ce sont là toutes des questions que nous jugeons selon notre propre bon sens, et je crois que le public voudrait bien savoir, à une époque où l'on réduit le nombre des émissions, quelle part du budget ces frais engloutissent.

Je crois qu'il serait utile également que nous sachions quelle part du budget est consacrée au personnel permanent et au personnel contractuel. Les députés de l'autre côté de la table ont déjà abordé la question des heures supplémentaires. Mais j'aimerais que vous soyez plus précis. Combien d'employés ont touché, l'année dernière, plus de 100,000\$ en honoraires et heures supplémentaires? Pour combien d'employés les sommes versées pour heures supplémentaires sont égales au salaire versé ou le dépassent? Et combien d'employés contractuels ou permanents ont touché plus de 100,000\$ l'année dernière?

Je voudrais également en savoir davantage sur les sommes d'argent que la Société consacre aux recours. Je vous ferai valoir que plus les sommes que la Société Radio-Canada



**[Text]**

its employees, the less money it will have for programming. Certainly, we hear from employees that they are forced to go to expensive arbitrations because of failure to resolve disputes through negotiation and grievance procedures not ending in arbitration. I think it would be useful for us to know just how much money the corporation is spending on using these heavy-handed legal methods to resolve disputes that one would hope—some of them at least—could be resolved with other means.

Are these questions for which you could give us the information?

**Mr. Cotsman:** I would ask that we take these as notice to get the information for you.

**Ms McDonald:** How long would it take? I have asked you a different series. I take it you have said yes to the entertainment expenses.

**Mr. Cotsman:** Yes, I think we can get it. The only one I am a little concerned about would be your questions on the number of staff and contract employees and those earning more than \$100,000. We will endeavour to get it before—

**Ms McDonald:** The computer does not ring out—

**Mr. Cotsman:** This is right. I am not sure if it just rings out.

**Ms McDonald:** —and have a little buzzer going for every employee over \$100,000.

**Mr. Cotsman:** Put a light over their heads, then we can count them up. We will have to look at the information source.

**Ms McDonald:** I would like to go back to Mr. Peters, having given Mr. Cotsman an assignment for the future, and to get back to the immediate problem we have spent most of our time on today. The Auditor General isolated some of the difficulties, which are outlined further in the management letter, particularly the failure with journal vouchers not being properly documented and purchases not being properly approved for a certain proportion of them.

I asked Mr. Cotsman about tests being run. I take it tests have not subsequently been run, although he has hopes this has improved. Is it your responsibility to see these tests are run? What assurance can you give us that if tests were done now, we would get different answers?

**Mr. Peters:** I guess in a way I was a little bit hung up with the word "tests". We did review the internal controls to which these entries are subjected and we have made recommendations to the finance department to fix up the control problems. So once it is done, then of course—

**Ms McDonald:** So then you would run the tests after the new procedures are instituted.

**Mr. Peters:** This is right.

**[Translation]**

dépense à retenir les services d'avocats appelés à se battre contre ses employés sont importantes, moins elle a d'argent pour réaliser des émissions. Nous avons entendu des employés dire qu'ils sont obligés de faire appel, ce qui coûte très cher, car les conflits qui surviennent ne peuvent être réglés par la négociation ou par des griefs. Je crois qu'il nous serait utile de savoir combien d'argent la Société Radio-Canada dépense pour recourir à ces moyens parfaitement légaux, mais extrêmement durs pour résoudre des conflits qui pourraient être résolus—du moins certains d'entre eux—par d'autres moyens, du moins faut-il l'espérer.

Pourriez-vous répondre à toutes ces questions?

**M. Costman:** Nous pourrions vous faire parvenir ces renseignements.

**Mme McDonald:** Combien de temps faudra-t-il attendre? Je vous ai posé toute une série de questions différentes. Je crois que vous avez dit oui aux frais de représentation.

**M. Cotsman:** Oui, je crois que nous pouvons obtenir ces renseignements-là. La seule qui m'inquiète un peu est celle où vous m'avez demandé de vous donner le nombre d'employés permanents et contractuels qui gagnent plus de 100,000\$. Nous essaierons d'obtenir ces renseignements avant...

**Mme McDonald:** L'ordinateur ne crache pas...

**M. Cotsman:** C'est exact. Je ne suis pas sûr que l'ordinateur nous les donnerait.

**Mme McDonald:** ... Ces renseignements, et une sonnerie ne retentit pas chaque fois qu'un employé gagne plus de 100,000\$.

**M. Cotsman:** Mettez une ampoule au-dessus de leurs têtes, et là nous pourrions les compter. Nous devons examiner les sources de renseignements.

**Mme McDonald:** J'aimerais revenir à M. Peters, puisque j'ai déjà assigné une tâche à M. Cotsman, et discuter du problème auquel nous avons consacré le gros de notre temps aujourd'hui. Le vérificateur général a exposé certains problèmes que l'on retrouve dans la lettre adressée à la direction; apparemment, certaines écritures de journal n'ont pas été dûment justifiées et certains achats qui s'y rapportent n'ont pas été dûment approuvés.

J'ai posé quelques questions à M. Cotsman à propos des tests. Je crois comprendre que ces tests n'ont pas été effectués par la suite, bien qu'il espère que la situation se soit améliorée. Êtes-vous chargé d'effectuer ces tests? Si ces tests étaient effectués maintenant, obtiendrions-nous des réponses différentes?

**M. Peters:** Je crois que le mot «test» m'a un peu gêné. Nous avons passé en revue les contrôles internes auxquels ces entrées sont soumises et nous avons présenté des recommandations au département des finances sur les moyens de régler ces problèmes. Dès que ce sera fait, alors évidemment.

**Mme McDonald:** Vous effectuerez donc ces tests dès que ces problèmes seront réglés.

**M. Peters:** Oui.

## [Texte]

**Ms McDonald:** What would be the normal procedure when there is a breakdown of internal controls of this nature? Do you fire people? Do you retrain them? What would be the normal way of dealing with this sort of breakdown?

**Mr. Peters:** I guess the first action is to fix the problem while at the same time ensuring that alternate procedures are installed to immediately ensure controls are re-established.

• 1105

**Ms McDonald:** Is that a training function, then?

**Mr. Peters:** That is . . .

**Ms McDonald:** You need new procedures manuals or . . .

**Mr. Peters:** No, you need a new set of instructions. You may not go to the extent of writing new manuals, but you will have to tell people how to do the job correctly. But that may be on-the-spot instructions. You may just say that from now on it is done this way.

**Ms McDonald:** Mr. Peters, yesterday I asked Mr. Cotsman about the switching of roughly \$15 million from operating expenses to working capital, and he called this a "technical consideration". Is it only a technical consideration, this removal of funds from one area to another?

**Mr. Peters:** In our case it is. The the government has to cope with funding the corporation through the vote, a corporation that has one of the largest balance sheets in the country, or at least in the top 200 corporations in Canada. The funding of the balance sheet has in the past been a source of considerable discussion between the corporation and the Treasury Board. This particular entry you are referring to is actually part of the discussion, and I agree with Mr. Cotsman that it is a technical issue.

**Ms McDonald:** I am not convinced. I do not know if you are able to explain why it is. Was it a change from previous procedures? You realize our concern is that CBC is cutting back on Canadian programming, and here we see operating expenses going off into working capital. Now we know that staff have been laid off. It seems that there is a substantive difference. Why are staff being laid off if there is unspent operating money, which then gets diverted into another fund?

**Mr. Peters:** I do not think it is money unspent that is diverted into another fund. The corporation receives three votes from the government: an operating vote, a working capital vote, and a capital vote. There has been a general change. In the past capital and working capital were handled by lending the money to the corporation and asking the corporation to pay it back. That was deleted from the capital vote back in 1978 or 1979, if I remember correctly.

## [Traduction]

**Mme McDonald:** Quelle marche suivez-vous normalement lorsque des contrôles internes de ce genre ne fonctionnent pas? Est-ce que vous licenciez le personnel en question? Leur faites-vous suivre des stages de perfectionnement? Que faites-vous normalement lorsque vous vous trouvez en face d'une situation de ce genre?

**M. Peters:** Je crois que nous essayons en premier lieu de régler les problèmes tout en instituant d'autres procédures visant à rétablir ces contrôles.

**Mme McDonald:** Cela relève-t-il de la formation, alors?

**M. Peters:** C'est . . .

**Mme McDonald:** Vous avez besoin de nouveaux manuels de procédures ou . . .

**M. Peters:** Non, nous avons besoin d'instructions complètement différentes. Il ne faut pas nécessairement préparer de nouveaux manuels, mais dire aux gens comment procéder. Il se peut qu'on leur donne des instructions sur place, qu'on leur dise que c'est ainsi qu'il faut procéder dorénavant.

**Mme McDonald:** Monsieur Peters, hier j'ai posé une question à M. Cotsman à propos d'une somme de 15 millions de dollars environ qui est passée du compte «frais d'exploitation» au compte «capital de roulement»; il m'a répondu que ce n'était là qu'une «considération de pure forme». Diriez-vous que ce transfert de fonds n'est qu'une considération de pure forme?

**M. Peters:** Dans notre cas, oui. Le gouvernement finance la Société Radio-Canada par crédits interposés, société qui affiche un des plus gros bilans du pays ou qui du moins se place parmi les 200 plus grosses sociétés au Canada. Ces crédits ont, par le passé, fait l'objet de discussions considérables entre la Société Radio-Canada et le Conseil du trésor. Ce transfert dont vous parlez fait justement partie de ces discussions, et je suis d'accord avec M. Cotsman, c'est une question de pure forme.

**Mme McDonald:** Je n'en suis pas convaincue. Je ne sais pas si vous pouvez m'expliquer pourquoi. Avez-vous toujours procédé ainsi? Ce qui nous inquiète, voyez-vous, c'est que la Société Radio-Canada ait réduit le nombre de ses émissions canadiennes, et nous découvrons tout d'un coup que les frais d'exploitation sont versés au capital de roulement. Nous savons que certains employés ont été licenciés. La différence est énorme, à mon avis. Pourquoi licenciez-vous votre personnel, alors que vous ne dépensez pas votre capital d'exploitation, excédent que vous virez dans un autre compte?

**M. Peters:** Ce n'est pas un excédent que l'on vire dans un autre compte. La société reçoit trois affectations de crédit différentes du gouvernement: les dépenses de fonctionnement, le capital de roulement et les dépenses en capital. Mais il y a eu un changement. Par le passé, le gouvernement prêtait à la Société Radio-Canada l'argent nécessaire pour qu'elle puisse faire face à ses dépenses en capital et pour qu'elle dispose d'un capital de roulement, et demandait ensuite à la société de le



[Text]

The working capital vote still exists. Since we are using operating funds to make programs, which we have on hand at year's end, and that inventory is part of our working capital, have we in fact switched funds from operating to working capital? This is really where the discussion rests.

**Ms McDonald:** When was that decision made, and who made it, to make that switch?

**Mr. Cotsman:** It was made as part of the implementation of the national finance system. The accounting policy change was part of the development of the system. So the decision to change the accounting procedure was made sometime during 1984.

It is very important that movement of money is related to the inventories, and here we are talking about program inventories. That is why you can say that this is not really related: instead of producing a program and broadcasting it the same year, we have here a case of inventory growth. In other words, we produce the program, but it is sitting on the shelf. It has not been shown.

**The Chairman:** We had agreed some 30 minutes ago that there would be three 10-minute rounds, one per party. However, I sense a wish that one further question per party should be posed and answered. This means a maximum of five more minutes, hopefully less.

**Ms McDonald:** Per person?

• 1110

**The Chairman:** No, no, total. One question per party, Ms McDonald. Is that the wish of the committee? Ms McDonald.

**Ms McDonald:** Mr. Chairman, some of us are expected to be somewhere else at this hour, and the meeting was due to be finished at 11 a.m. We do have three more meetings scheduled on this subject. I just do not think it is necessary to carry on further.

**The Chairman:** Of course, we would want to have the consent of the committee to proceed in that way. Mrs. Finestone.

**Mrs. Finestone:** Perhaps I misunderstood. I thought I would have another five-minute question period, and I do have one point relating to either Mr. Cotsman or Mr. Peters that I would like to ask—I do not think they are coming back—unless they are going to be back later. I would like to ask one more question.

**The Chairman:** I am going to suggest a novel solution to this dilemma, and that is that those who are most pressed—I sense it is the opposition members who are most pressed—go first, with the consent of the committee, and that each party be permitted to ask one question if the representative of that party chooses. Mrs. Finestone had indicated her urgency to me

[Translation]

rembourser. Si je ne m'abuse, cela n'est plus le cas depuis 1978 ou 1979.

Le gouvernement affecte toujours un crédit de capital de roulement à la Société Radio-Canada. Puisque nous nous servons des crédits d'exploitation pour réaliser nos émissions, que nous avons en main à la fin de l'année, et que cet inventaire fait partie de notre capital de roulement la question qui se pose est la suivante: avons-nous vraiment procédé à un transfert de fonds? C'est précisément cela qui fait l'objet de tant de discussions.

**Mme McDonald:** Quand cette décision a-t-elle été prise et qui l'a prise?

**M. Cotsman:** Elle a été prise lorsque le nouveau système financier national a été mis en place. Ce changement d'écriture a été décidé lorsque ce nouveau système a été introduit. Cette décision a donc été prise en 1984.

Il est très important que les mouvements de fonds correspondent aux inventaires, et les inventaires en question sont les émissions. C'est la raison pour laquelle vous pouvez dire qu'il n'existe pas de rapport entre les deux: au lieu de réaliser une émission et de la diffuser la même année, nous stockons ces émissions. Autrement dit, nous réalisons une émission, mais nous ne la diffusons pas.

**Le président:** Nous étions convenus il y a une demi-heure environ que chaque parti aurait droit à 10 minutes chacun. Cependant, je sens que chaque parti voudrait poser une question supplémentaire. Vous avez donc droit à cinq minutes supplémentaires tout au plus, de préférence moins.

**Mme McDonald:** Par personne?

**Le président:** Non, en tout. Une question par parti, madame McDonald. Est-ce ce que désire le Comité? Madame McDonald.

**Mme McDonald:** Monsieur le président, certains d'entre nous devraient déjà être ailleurs à cette heure-ci, et de toute façon la réunion devait se terminer à 11 heures. De plus, trois autres réunions portant sur le même sujet sont prévues. Je ne crois pas qu'il soit vraiment nécessaire de continuer.

**Le président:** Dans ce cas, demandons ce qu'en pensent les autres membres du Comité. Madame Finestone.

**Mme Finestone:** Peut-être ai-je mal compris. Je pensais avoir cinq autres minutes à ma disposition, car j'aimerais poser une question soit à M. Cotsman soit à M. Peters, à moins qu'ils ne comparaissent plus tard, ce que je ne crois pas. J'aimerais poser une dernière question.

**Le président:** Je vais proposer une solution nouvelle à ce dilemme; ceux qui sont les plus pressés—et je crois que ce sont les députés de l'opposition—peuvent poser leurs questions en premier, si le Comité y consent, et ainsi chaque parti aura droit de poser une question supplémentaire si les représentants du parti en question le désirent. M<sup>me</sup> Finestone m'avait fait



[Texte]

before Ms McDonald indicated her urgency; therefore we start with Mrs. Finestone to proceed if she wishes, then Ms McDonald, and then the government member. One question each; please keep it brief.

**Mr. Caldwell:** Mr. Chairman, on a point of order, I want it shown on the record that I have not asked a question on this round, but I intend to.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Caldwell. Mrs. Finestone.

**Mrs. Finestone:** Thank you, Mr. Chairman. I have just one question, and it arises from an observation made by Mr. Cotsman.

Mr. Peters, I wonder what your observation is, as you have the unenviable task of following as an internal auditor, doing the checks and balances; and you, Mr. Cotsman, have the difficult task of applying the new machinery. Mr. Juneau, you have the unpleasant duty to have to respond to all the criticism.

The cut in 1984 of the \$75 million—never mind the additional \$10 million—was a cut in person-years essentially or in jobs. You had undertaken certain cuts. Then there was a task force, it seems to me, that was supposed to verify where your cuts were, because Mr. Masse, the Minister at that time, was concerned that there be a protection in the production end and in the Radio-Canada end, I believe, and he wanted to be sure that where the decisions of the board of directors were taken did not impact negatively in those areas.

So I want to know this. Was it the task force who directed or enabled the decision for the cut of 50 positions and the \$1.6 million, which has had the negative impact on your being able . . . ? It was my first question this morning about carrying out your budgetary duties—

**The Chairman:** That is the question. Thank you, Mrs. Finestone. Could you respond to the question, please?

**Mrs. Finestone:** My question: Is that where the decision was taken and its impact? Would you have made that decision?

**The Chairman:** Mr. Cotsman.

**Mr. Cotsman:** I was not involved with the task force; I can only give you my impressions. First of all, the reductions were discussed within the management of the CBC first. It definitely was part of the review with the task force. I would say that the pressure, generated by both our own management and that task force or consultants, was very clear that the cuts were to be made in non-programming areas.

**Mrs. Finestone:** My question again is was it the Department of Communications that directed the 50-position cut and the

[Traduction]

part de sa hâte avant M<sup>me</sup> McDonald; par conséquent, nous allons commencer par M<sup>me</sup> Finestone, si elle le désire, nous passerons ensuite à M<sup>me</sup> McDonald et ensuite à un député de la majorité. Vous avez droit chacun à une question et essayez, je vous en prie, d'être bref.

**M. Caldwell:** Monsieur le président, permettez-moi d'invoquer le Règlement; je voudrais que le compte rendu indique que je n'ai pas posé de questions lors de ce tour-ci, mais que j'ai l'intention d'en poser une.

**Le président:** Très bien, monsieur Caldwell. Madame Finestone.

**Mme Finestone:** Je vous remercie, monsieur le président. Je n'ai qu'une question à poser, et elle m'est venue à l'esprit après avoir entendu M. Cotsman.

Monsieur Peters, je me demande ce que vous pensez, puisque vous avez la tâche peu enviable de vérifier les comptes de la société, et vous, monsieur Cotsman, vous êtes chargé d'appliquer ce nouveau système, ce qui n'est pas facile. D'autre part, monsieur Juneau, vous êtes chargé de répondre à toutes les critiques, ce qui est parfaitement déplaisant.

La réduction de 75 millions de dollars du budget de la société en 1984—et ne parlons pas des 10 millions de dollars supplémentaires—représentait une réduction du nombre d'années-personnes, disons, une compression des effectifs. Vous avez déjà procédé à certaines réductions. Ensuite, un groupe de travail, me semble-t-il, a été constitué pour vérifier où vous aviez procédé à ces réductions, car M. Masse, à l'époque, ministre des Communications, voulait protéger le secteur de la production et la partie francophone de la Société Radio-Canada, je crois, et voulait s'assurer que les décisions prises par le conseil d'administration n'auraient pas de conséquences néfastes sur ces secteurs.

Alors voici ce que je voudrais savoir. Est-ce le groupe de travail qui vous a ordonné de supprimer 50 postes, soit de réduire votre budget de 1,6 million de dollars, ce qui vous a empêché . . . ? C'était la première question que je vous ai posée ce matin lorsque je vous ai parlé de vos responsabilités d'ordre budgétaire . . .

**Le président:** Vous avez posé votre question. Merci, madame Finestone. Pourriez-vous y répondre, je vous prie?

**Mme Finestone:** Ma question est la suivante: est-ce le groupe de travail qui a pris cette décision? L'auriez-vous prise?

**Le président:** Monsieur Cotsman.

**M. Cotsman:** Je ne faisais pas partie de ce groupe de travail et je ne peux que vous faire part de mes impressions. Premièrement, ces réductions ont été débattues tout d'abord par la direction de la Société Radio-Canada. Cela faisait partie du mandat du groupe de travail, c'est certain. Je dirais que la direction de la Société Radio-Canada et le groupe de travail lui-même, ses experts, avaient fait savoir aux intéressés que ces réductions ne devaient pas intervenir dans la programmation.

**Mme Finestone:** Je vous pose de nouveau ma question: est-ce le ministère des Communications ou le conseil d'administra-

*[Text]*

\$1.6 million in the budgetary area, or was it a decision of the board of directors?

**Mr. Cotsman:** Ultimately, I would say that—

**Mr. Juneau:** Mr. Chairman—

**The Chairman:** Mr. Juneau, would you care to reply?

**Mr. Juneau:** —I was directly involved in that, and Mr. Cotsman was not. Mr. Cotsman's answer was right in the sense that there was a definite intention—which we shared, but certainly with a great deal of assistance on the part of the three consultants—that we make the cuts in administrative and management areas as a priority. But no, there was not an instruction that was that specific: do it there or do it there.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Juneau. Mr. Caldwell.

**Mr. Caldwell:** Thank you, Mr. Chairman. Mr. Cotsman, in response to one of the questions as to when you found out or when you thought the system was not working, you said in May 1984. Am I correct on that? You said in May of 1984 . . . I am sorry, Mr. Peters.

• 1115

**Mr. Peters:** Yes.

**Mr. Caldwell:** You said that you found out the system was not going to work and you put out warning signals at that time in May of 1984.

**Mr. Peters:** I did not know yet that it would not work. I did not say that; I said that I had questions already at that stage, but I did not know it would not work.

**Mr. Caldwell:** Okay. But did you have some questions and did you take those to the president, Mr. Juneau, at that time?

**Mr. Peters:** Yes, I did.

**Mr. Caldwell:** Because yesterday Mr. Juneau indicated—if he would like to correct it or you would like to correct your dates—he said that he found out in May of 1985. Now there may be a difference of what was actually being told at that time.

**Mr. Peters:** I think it is just the timing. Mr. Juneau found out that the system had trouble getting started in May 1985 because April 1, 1985 was the starting date for the system. But mine was an early warning, saying watch the development. I cannot get answers to my questions on the systems development is what I was saying.

**Mr. Caldwell:** But you did tell Mr. Juneau at that time we may have a problem here.

**Mr. Peters:** I have a problem getting answers to my questions—that is all I said.

**The Chairman:** Thank you very much, Mr. Peters, Mr. Caldwell.

*[Translation]*

tion qui a ordonné la suppression de ces 50 postes et la réduction de 1,6 million de dollars du budget?

**M. Cotsman:** En fin de compte, je dirais que . . .

**M. Juneau:** Monsieur le président . . .

**Le président:** Monsieur Juneau, désirez-vous répondre à cette question?

**M. Juneau:** . . . j'étais présent lorsque cette décision a été prise, ce qui n'est pas le cas de M. Cotsman. M. Cotsman a eu raison de dire que nous avions l'intention—et nous avons été aidés en cela par nos trois experts-conseils—de procéder, en priorité, à une compression du personnel administratif et de gestion. Mais non, aucune instruction aussi précise ne nous a été donnée: faites ceci ou faites cela.

**Le président:** Je vous remercie, monsieur Juneau. Monsieur Caldwell.

**M. Caldwell:** Merci, monsieur le président. Monsieur Cotsman, vous avez dit tout à l'heure, en réponse à une question qui vous a été posée, que vous avez découvert que le système ne fonctionnait pas bien en mai 1984. Est-ce exact? Vous avez dit mai 1984 . . . Excusez-moi, monsieur Peters.

**M. Peters:** Oui.

**M. Caldwell:** Vous avez dit que vous aviez découvert que le système ne donnerait pas les résultats escomptés et que vous aviez prévenu les intéressés en mai 1984.

**M. Peters:** À cette époque, je ne savais pas encore que le système ne fonctionnerait pas. Ce n'est pas ce que j'ai dit; j'ai dit que je me posais déjà des questions à ce stade-là, mais je ne savais pas qu'il ne fonctionnerait pas.

**M. Caldwell:** Bien. Mais vous posiez-vous des questions et en avez-vous parlé au président, à M. Juneau, à cette époque-là?

**M. Peters:** Oui.

**M. Caldwell:** Parce qu'hier, M. Juneau nous a dit—et M. Juneau peut revenir sur ce qu'il a dit, s'il le désire, ou vous pourriez, vous, vérifier vos dates—qu'il ne l'a su qu'en mai 1985. Or, vous ne vous entendez peut-être pas sur ce qui a été dit à cette époque-là.

**M. Peters:** Je crois qu'il ne s'agit que d'une question de date. M. Juneau a découvert que le système ne fonctionnait pas bien en mai 1985, car ce système devait entrer en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 1985. Mais très tôt, j'ai mis en garde les intéressés en leur disant de faire attention à la mise en application de ce système. Ce que je leur disais, c'est que je ne peux obtenir de réponses aux questions que je me pose sur la mise en train de ce système.

**M. Caldwell:** Mais vous avez bien dit à M. Juneau à cette époque que des problèmes pourraient survenir.

**M. Peters:** Tout ce que j'ai dit à l'époque, c'est que j'avais du mal à obtenir des réponses aux questions que je posais.

**Le président:** Je vous remercie infiniment, monsieur Peters, monsieur Caldwell.



## [Texte]

**Mr. Juneau:** Mr. Chairman, I completely agree with what Mr. Peters said, and I think it is consistent if you check the record with what I said yesterday.

**The Chairman:** Thank you. Thank you very much, members of the committee and the witnesses for their help to us today.

The committee meets again at 3.30 this afternoon in this room. This meeting is adjourned.

## [Traduction]

**M. Juneau:** Monsieur le président, je suis entièrement d'accord avec ce que dit M. Peters et je crois que si vous vérifiez le compte rendu des délibérations d'hier, vous constaterez que ce que j'ai dit ne diffère pas de ce que dit M. Peters.

**Le président:** Merci. Je voudrais remercier les membres du Comité et les témoins de nous avoir aidés ce matin.

Nous nous rencontrons de nouveau cet après-midi, à 15h30, dans cette même salle. La séance est levée.

## AFTERNOON SITTING

• 1552

**The Chairman:** Order. We resume consideration of the 1985-86 annual report of the Canadian Broadcasting Corporation. We have appearing as a witness this afternoon, from the firm of Caron, Bélanger/Clarkson Gordon, Mr. Marcel Caron, Chairman of the Task Force on the National Finance System of the Canadian Broadcasting Corporation.

Mr. Caron, you are most welcome. We invite you to introduce the officials who are accompanying you and make an opening statement, following which we would appreciate your responding to the questions from members of the committee.

**Mr. Marcel Caron (Chairman, Task Force on the National Finance System of the Canadian Broadcasting Corporation):** Mr. Chairman, first I would like to thank you for inviting me to attend this parliamentary committee.

I would like to correct the record. I retired from public practice 26 months ago. So I am no longer a partner of Caron Bélanger/Clarkson Gordon. I am now a financial consultant, not with any firm, and I do hold directorates in public companies.

**The Chairman:** Thank you for that clarification. We appreciate it. Your distinguished reputation, sir, precedes you.

**Mr. Caron:** I find it difficult... when you have been a partner for some 35 years in the same firm, you seem to be married to it. That keeps coming back to me.

I would like to introduce my colleagues who have joined me today. Jim Gaston has been a partner in Price Waterhouse since 1976. He is also the immediate past President of the World Firms Audit Research and Methods Committee of his firm. He is currently on the board of directors of Price Waterhouse Technology Centre, and he is currently in charge of the Price Waterhouse specialized audit service. He has just published his own research study on computer controls.

The other member of the task force I have with me today is Raymond Healey. He has been a partner in Thorne, Ernst & Whinney since 1973. He is the national director of computer auditing for his firm and he is the immediate past chairman of his international firm, Computer Audit and Automation Committee. He is a member of the CICA computer audit, and of course he also is co-author of the CICA *Public Computer Control Guidelines*.

## SÉANCE DE L'APRÈS-MIDI

**Le président:** La séance est ouverte. Nous reprenons l'examen du rapport annuel 1985-1986 de la Société Radio-Canada. Notre témoin est M. Marcel Caron, de l'étude Caron, Bélanger—Clarkson Gordon; il est le président du groupe d'étude sur le système financier national de la Société Radio-Canada.

Monsieur Caron, je vous souhaite la bienvenue. Je vous invite à présenter vos collègues et à faire une déclaration liminaire, après quoi nous vous poserons des questions.

**M. Marcel Caron (président, groupe d'étude sur le système financier national de la Société Radio-Canada):** Monsieur le président, je tiens d'abord à vous remercier de m'avoir invité à comparaître devant ce comité parlementaire.

Je tiens à faire une mise au point, c'est-à-dire que j'ai pris ma retraite il y a vingt-six mois, donc, je ne suis plus associé chez Caron, Bélanger, Clarkson Gordon. Je suis maintenant établi à mon compte comme expert-conseil en matière de finances, et ne fais partie du conseil d'administration d'aucune entreprise publique.

**Le président:** Merci beaucoup de cette précision, nous vous en savons gré. Vous avez une grande réputation, monsieur.

**M. Caron:** Je trouve difficile... J'ai été associé au même cabinet pendant trente-cinq ans et des fois j'ai l'impression de l'avoir épousé.

Je vous présente les collègues qui m'accompagnent. M. Jim Gaston est associé chez *Price Waterhouse* depuis 1976. Il est aussi l'ancien président du comité *World Firms Audit Research and Methods* de son cabinet. Il siège actuellement au conseil d'administration du Centre de technologie de *Price Waterhouse* et il est responsable du service de vérification spécialisée. Il vient de publier sa recherche sur la régulation des ordinateurs.

M. Raymond Healey est l'autre membre du groupe d'étude. Il est associé chez Thorne, Ernst et Whinney, depuis 1973. Dans sa firme, il est le directeur national de la vérification par ordinateur et il a été président du conseil d'administration de la firme internationale *Computer Audit and Automation*. Il est membre de la section de la vérification par ordinateur de l'Institut canadien des comptables agréés et il est co-auteur des *Public Computer Control Guidelines* de l'Institut.



## [Text]

• 1555

My two other colleagues called me today to excuse themselves. Denis Desautels is meeting in Toronto for a management committee of his firm, and Mr. Robert Rennie is buried in some bank board room in Montreal, clearing up the financial statements of one of the large Canadian banks. So they could not be with us today.

In my opening statement, sir, because Mr. Juneau has referred to our terms of reference in a summarized way and in the English language, I would like to read you, in French, our mandate. You will see first that it is more complete than what has been given up to date and more complete than what is in our report, because there again it is summarized. It is not very long.

## Mandat:

1. Étudier l'opinion et les observations que le vérificateur général a présentées sur la vérification des états financiers de la Société en 1985-1986 et recommander les mesures à prendre;
2. Étudier le système financier national tel qu'il existe actuellement, proposer des solutions et recommander des moyens pour la pleine mise en oeuvre d'un système satisfaisant le plus rapidement possible.

Le groupe de travail proposera un plan d'action qui sera mis en oeuvre par la direction. Pour élaborer ce plan d'action, le groupe de travail agira selon les étapes suivantes:

- Consulter les usagers représentatifs des différents niveaux pour s'assurer que les éléments de rapport et de prise de décision du système offrent les renseignements dont les gestionnaires ont besoin;
- Étudier et contrôler les mécanismes de façon à ce que la direction et les vérificateurs puissent se fier à des contrôles internes établis;
- Évaluer les éléments de comptabilité pour que la performance financière puisse faire l'objet d'un rapport et être évaluée;
- Évaluer les éléments de vérification pour que l'on puisse vérifier la fiabilité et l'exactitude des rapports émanant du système;
- Évaluer l'efficacité du système afin que son environnement soit stabilisé et, entre autres, vérifier la suffisance du volume des transactions inscrites dans le système et s'assurer que les rapports soient faits régulièrement;
- Faire des recommandations pour répondre à l'objectif à court terme qui consiste à présenter des livres de comptes et des états financiers exacts pour 1986-1987.

Modalités: Le groupe de travail se réunira périodiquement de six à huit semaines. Il n'y aura pas de rapport formel, mais des rapports d'étape et des propositions dont on aura convenus. Un bref rapport au président et au comité de vérification du conseil sera présenté à la fin de l'étude. Il est entendu que le rapport sera présenté au conseil d'administration. Le président et le vice-président exécutif resteront en contact étroit avec le groupe de travail pendant toute la durée des travaux.

## [Translation]

Mes deux autres collègues m'ont téléphoné aujourd'hui pour me demander de vous présenter leurs excuses. Denis Desautels est à Toronto pour une réunion du comité directeur de son cabinet et M. Robert Rennie est plongé dans la vérification des états financiers d'une de nos grandes banques canadiennes, à Montréal. Donc, ils ne peuvent être là aujourd'hui.

M. Juneau a exposé notre mandat en anglais et de façon sommaire, donc j'aimerais vous lire notre mandat en français. Vous allez voir qu'il est plus complexe car il est résumé dans le rapport. Il est assez court.

## Mandate:

1. Review the audit opinion and other observations on the CBC's 1985-1986 financial statements submitted by the Auditor General and advise on appropriate action.
2. Review the national finance system as it exists now, propose any remedial action that may be necessary and recommend courses of action for the full implementation of a satisfactory system as quickly as possible.

The task force will propose a plan to be implemented by the management. To develop this plan, the task force will go through the following phases:

- Consult with users representative of the various levels to ensure that the reporting and decision-making aspects of the system will provide the information that managers require;
- Study and monitor these mechanisms to ensure that managers and auditors can rely on established internal controls;
- Assess all elements of the accounting process to ensure that financial performance can be reported on and evaluated;
- Assess all elements of the auditing process so that the reliability and exactness of reports from the system can be verified;
- Assess the system's efficiency so that it can be stabilized and, among others, ensure that there is a sufficient volume of transactions within the system and that reports are made regularly;
- Make recommendations in order to meet the short-term objective of presenting the exact account and financial statements for 1986-1987.

The task force will meet every six or eight weeks. There will be no formal report, but rather progress reports and proposals that have been agreed upon. A brief report will be presented at the end of the study to the chairman and the audit committee. It is agreed that the report will be presented to the board of directors. The chairman and the executive vice-chairman will remain in close touch with the task force throughout its work.

[Texte]

Mr. Chairman, that concludes my opening statement.

**The Chairman:** Thank you very much, Mr. Caron. Your associates indicate they do not wish to say anything to supplement what you have said at this point so we will turn to the order of questioning. In the absence of the representative of the Official Opposition, the first opportunity in this 10-minute round will be that of Ms McDonald.

**Ms McDonald:** Thank you, Mr. Chairman. Mr. Caron, your terms of reference included the review of the audit opinion and the other observations of the CBC's 1985-86 financial statements submitted by the Auditor General and advise on appropriate action.

• 1600

Your report focuses on the National Finance System and does not address at any length the other observations of the Auditor General. Why is this? Can you add to that report? I have a number of specific points I would like to ask you about.

**Mr. Caron:** First of all, the opinion of course concerns statements for the year ended March 31, 1986. His observations would be in the form of letters that he has communicated to the audit committee; and they of course refer to the problems that have been encountered by the corporation during the year. We have interpreted our mandate . . . that we had to examine those observations, and the opinion that he gave, and use it as a starting point, or as a matter of information, to get our study under way.

**Ms McDonald:** Let me just raise a few of the particulars in the Auditor General's letter. There are problems of internal control, including the high failure rate of the test of high-value journal vouchers. Ten percent of purchases made by the corporation lack proper approval and 6% of them are not being properly documented. The preparation of year-end financial statements—an error rate of 10% in the number of employee vacation days, in the accrual of vacation pay liability. There was a \$4.3 million understatement of employee termination benefits, because a severance pay entitlement report had not been test checked by management to ensure its accuracy.

Here are four specific examples. Do you have any comments to make about them?

**Mr. Caron:** Very definitely, we determined that these were difficulties, or explained a situation, which the corporation had to correct. Our task was to work with the officers of the corporation, to develop with them proper accounting policies or methods, or to get them to make certain changes, in order to ascertain that such things would not repeat themselves.

**Ms McDonald:** You are confident that the procedures were sufficiently changed so there would not be a repetition.

**Mr. Caron:** We have laid down many procedures, work plans, schedules. We have determined responsibilities, we have worked with them, and very definitely great progress has been accomplished. But there is still some work to be completed,

[Traduction]

Monsieur le président, voilà pour ma déclaration liminaire.

**Le président:** Merci beaucoup, monsieur Caron. Vos collègues ont dit qu'ils n'ont rien à ajouter, nous passerons donc aux questions. Comme le représentant de l'Opposition officielle n'est pas là, M<sup>me</sup> McDonald aura le premier tour de 10 minutes.

**Mme McDonald:** Merci, monsieur le président. Monsieur Caron, votre mandat est d'étudier l'opinion et les observations que le vérificateur général a présentés sur la vérification des états financiers de la Société en 1985-1986 et de recommander les mesures à prendre.

Votre rapport ne porte que sur le système financier national et ne dit mot sur les autres observations du vérificateur général. Pourquoi? Pouvez-vous ajouter quoi que ce soit à ce rapport? J'aurais quelques questions à vous poser.

**M. Caron:** Premièrement, ce rapport ne porte que sur l'exercice budgétaire clos le 31 mars 1986. Les observations faites par le vérificateur général revêtent la forme de lettres qu'il a adressées au Comité de vérification et ces lettres font état des problèmes que la Société Radio-Canada a éprouvés pendant l'année. Nous étions chargés d'examiner ces observations, d'étudier l'opinion du vérificateur général et nous avons utilisé ces observations et cette opinion comme point de départ de notre rapport.

**Mme McDonald:** Permettez-moi de citer quelques observations faites par le vérificateur général dans sa lettre. Il y est question de problèmes de contrôle interne, notamment des pièces justificatives du journal d'une valeur très élevée qui n'ont pas passé les tests de contrôle. De plus, 10 p. 100 des achats effectués par la Société n'ont pas été approuvés dans les règles et 6 p. 100 d'entre eux n'ont pas été justifiés comme il se doit. Quant au bilan de fin d'année, on y constate une marge d'erreur de 10 p. 100 dans le calcul du nombre de jours de vacances ou de la paye de vacances due aux employés. En outre, 4,3 millions de dollars d'indemnités de départ n'avaient pas été consignés, car l'exactitude du rapport sur ces indemnités de départ n'avait pas été vérifiée par la direction.

Avez-vous quoi que ce soit à dire à propos de ces quatre exemples précis que je viens de vous citer?

**M. Caron:** Absolument. Nous avons conclu qu'il s'agissait là de difficultés que la Société Radio-Canada devait aplanir. Nous avons travaillé avec les cadres de la société, nous les avons aidés à assainir leurs méthodes comptables et nous avons imposé certains changements en vue de nous assurer que cette situation ne se renouvellerait pas.

**Mme McDonald:** Vous êtes sûr que suffisamment de changements ont été apportés pour que cela ne se reproduise plus?

**M. Caron:** Nous avons élaboré de nombreux plans d'action, nous avons défini de nombreuses procédures et méthodes. Nous avons établi les responsabilités, nous avons travaillé avec les cadres et il ne fait aucun doute que de gros progrès ont été



[Text]

and I could not pass judgment of what the execution will be over the next six or eight weeks. But I can tell you, since we have been there, we have seen many changes. It is really heading in the right direction.

**Ms McDonald:** At the end of your report, you recommend that the CBC follow the principles and guidelines contained in the *Public Computer Control Guidelines* published by the Canadian Institute of Chartered Accountants. These are widely accepted guidelines, I understand. Were these available when the National Finance System was being designed?

**Mr. Caron:** I will answer that, but I will also ask my colleague, because he was one of the co-authors . . . I understand that these publications started in 1968. So there have been guidelines issued by the institute, way back. I am also aware that the last revision was in January 1986. But as to their relative importance, or significance, or seriousness, or deepness, maybe Mr. Healey would like to comment on that.

**Mr. R. Healey (Thorne, Ernst & Whinney):** The 1986 edition is the second full rewrite of those guidelines. They have been in existence since 1971, and the major changes reflected in the 1986 version are simply to bring the same basic principles up to date with the changes in information technology, automation and computerization. But the principles contained in both volumes are essentially the same.

**Ms McDonald:** Should these guidelines have been followed—they obviously were not followed at that time. Should they have been, Mr. Caron?

**Mr. Caron:** I have to say that I was not present when this situation developed, when the designs of the system took place, when the implementation took place, when the start-up of the system took place, and—

• 1605

**Ms McDonald:** Would it be a general practice to follow or not to follow such guidelines?

**Mr. Caron:** It is extremely desirable to follow such practice.

**Ms McDonald:** I asked about the reality, not the desirability.

**Mr. Caron:** I am judging after the fact. When we see the problems that have arisen, obviously some procedures must not have been followed as they should have been.

**Ms McDonald:** My question is: would it have been an obvious thing to follow these? What about other corporations; not that there is any corporation quite like the CBC, but other large corporations? Would they have been followed? Would this be a normal thing to expect?

**Mr. Caron:** I will give you my answer, and I will get my colleagues to complete it.

[Translation]

accomplis. Mais ce travail se poursuit et je ne peux juger de ce qui se fera au cours des six à huit semaines qui viennent. Cependant, je puis vous affirmer que de nombreux changements ont été apportés depuis que la Société a fait appel à nos services. C'est un pas dans la bonne direction.

**Mme McDonald:** À la fin de votre rapport, vous recommandez que la Société Radio-Canada suive les principes et directives que renferme la brochure intitulée: *Principes directeurs régissant la régulation des ordinateurs publics* que publie l'Institut canadien des comptables agréés. Je crois savoir que ces principes directeurs sont largement acceptés par les usagers. Existait-ils lorsque le système financier national a été mis en place?

**M. Caron:** Je vais répondre à votre question, mais je demanderais également à mon collègue d'y répondre, car il est le co-auteur . . . Je crois savoir que ces brochures sont publiées depuis 1968. Ces principes directeurs que publie l'Institut ne datent donc pas d'hier. Je sais également qu'ils ont été révisés en janvier 1986. Mais je demanderais à M. Healey de bien vouloir nous dire ce qu'il pense de leur importance, gravité ou ampleur.

**M. R. Healey (Cabinet Thorne, Ernst & Whinney):** L'édition de 1986 représente la deuxième révision complète de ces principes directeurs. Ils existent depuis 1971 et les changements importants apportés à la version de 1986 ne représentent que la mise à jour de ces mêmes principes, mise à jour tenant compte de l'évolution des techniques d'information, de l'automatisation et de l'informatique. Mais les principes que renferment ces deux brochures sont essentiellement les mêmes.

**Mme McDonald:** Ces principes directeurs auraient-ils dû être suivis? Manifestement, cela n'a pas été le cas. Auraient-ils dû être suivis, monsieur Caron?

**M. Caron:** Je dois vous dire que je n'étais pas présent lorsque ces problèmes ont commencé, lorsque le système a été conçu, mis en place et lancé . . .

**Mme McDonald:** Ces principes directeurs sont-ils en général suivis ou non?

**M. Caron:** Il est hautement souhaitable qu'ils soient suivis.

**Mme McDonald:** Je ne vous ai pas demandé s'il était souhaitable de les suivre, mais s'ils ont été suivis.

**M. Caron:** Vous me demandez de juger après coup. Vu l'ampleur des difficultés, il est évident que certaines pratiques n'ont pas été suivies comme elles auraient dû l'être.

**Mme McDonald:** Je vous ai demandé si ces principes directeurs sont normalement suivis ou non? Les autres grosses sociétés les auraient-elles suivies, bien qu'on ne puisse comparer la Société Radio-Canada à aucune autre société? Les auraient-elles suivies? Les suivent-elles normalement?

**M. Caron:** Je vais vous répondre et je demanderai ensuite à mes collègues de compléter ma réponse.



*[Texte]*

I will say that it is not a fact that everybody would follow those guidelines. It depends on the importance or the difficulty of the system you are implementing. All of us operate computers, and we do not necessarily go to the extreme as to the course to follow. Very definitely, this is available. It is very well thought of; it is highly recommended. We recommend it to our members. Obviously it is more demanding; it is requesting more effort. It is probably more costly, but it is a sure way to heaven.

**Ms McDonald:** But these guidelines are not universally used. You could find other instances of—

**Mr. Caron:** No, because they are our guidelines. Would you like to comment on that, Mr. Healey?

**Mr. Healey:** The guidelines as written would contain all the matters that should be considered in a situation of this kind. Each corporate organization that is embarking on the design and implementation of a system of this scale would need to weigh up the risks they see in that process and appropriately select those controls, or those guidelines, or those good practices that are contained in that kind of guideline book, and apply them to their own situation.

It really is impossible for us to go back and determine with any certainty what the situation was at the CBC at the time they were in the early processes of this system. Therefore, we really cannot comment on the conditions that prevailed at the time, the risks they assessed and the fail-safe measures and the control measures they took in the circumstances. It would be very difficult to do that.

**Ms McDonald:** Mr. Caron, Mr. Peters, the internal auditor, was waving flags about difficulties quite early on, from May 1984; yet from what we see, action was not taken really until January 1986. Is this an acceptable response time? What should have been done after his first cautions were raised, in your view?

**Mr. Caron:** I think that indirectly Mr. Healey has answered your question. Whoever had the responsibility of setting up the system, knowing there were views expressed by others that were contrary to his own views, was assuming a risk that we can now believe was tremendous. He might not have measured it to the same extent when that thing occurred in 1984, very definitely.

**Ms McDonald:** Mr. Peters tells us that he reported to the audit committee of the board of directors, but he did not know what their response was. Obviously it was a negative one, or he would have heard and other things would have happened. But in the course of your work at the CBC, did you see the minutes of the audit committee? Can you tell us how they responded to the internal auditor's cautions when they were first raised?

**Mr. Caron:** We certainly have seen the audit committee's minutes, and we have seen the letters written by Mr. Peters. I

*[Traduction]*

Je dirais que toutes les entreprises ne suivent pas nécessairement ces principes directeurs. Tout dépend de l'ampleur ou de la complexité du système mis en place. Nous utilisons tous des ordinateurs et nous n'allons pas nécessairement jusqu'à nous poser des tas de questions sur la marche à suivre. Mais ces principes existent, c'est certain. Ce sont des principes judicieux et nous recommandons qu'ils soient suivis. Nous les recommandons à nos membres, mais évidemment cela demande plus d'efforts. Cela coûte vraisemblablement plus cher aussi, mais cela vous empêche d'avoir des problèmes par la suite.

**Mme McDonald:** Mais ces principes directeurs ne sont pas suivis par l'ensemble de la profession. Vous pourriez nous donner d'autres exemples de...

**M. Caron:** Non, parce que ce sont nos propres principes directeurs. Voudriez-vous ajouter quelque chose, monsieur Healey?

**M. Healey:** Ces principes portent sur tout ce qui pourrait survenir dans une situation de ce genre. Chaque entreprise qui désire concevoir et implanter un système de cette envergure devrait en peser les risques et choisir les contrôles, les principes ou les méthodes qui s'appliquent à sa propre situation.

Il nous est impossible d'établir avec certitude quelle était la situation à la Société Radio-Canada lorsque ce système a commencé à être élaboré. Par conséquent, nous ne pouvons faire aucune observation sur les conditions qui existaient à l'époque, sur les risques évalués ou sur les mesures de contrôle qu'ils ont prises dans les circonstances. Ce serait très difficile.

**Mme McDonald:** Monsieur Caron, le vérificateur interne, M. Peters, avait prévenu dès mai 1984 la direction que ce système ne fonctionnait pas bien; et pourtant, d'après ce que nous savons, aucune mesure n'a été prise avant janvier 1986. Cette réaction tardive est-elle acceptable? À votre avis, quelles mesures auraient dû être prises après que M. Peters eut lancé le premier cri d'alarme?

**M. Caron:** Je crois que M. Healey a répondu indirectement à votre question. La personne chargée de mettre en place ce système courait un risque qui, d'après ce que nous savons maintenant, était énorme en décidant de ne pas tenir compte d'une opinion contraire à la sienne. Elle n'a peut-être pas bien jugé la situation en 1984, lorsque la situation s'est détériorée.

**Mme McDonald:** M. Peters nous a dit qu'il en avait parlé au comité de vérification du conseil d'administration, mais qu'il n'avait pas eu vent de sa réponse. Elle a été négative de toute évidence, sinon il en aurait entendu parler. Mais lors de vos entretiens avec la direction de la Société Radio-Canada, avez-vous pu voir le procès-verbal de cette réunion du comité de vérification? Pouvez-vous nous dire ce qu'ont dit les membres de ce comité lorsque le vérificateur interne les a mis en garde?

**M. Caron:** Nous avons effectivement vu le procès-verbal de la réunion du comité de vérification et nous avons également

[Text]

do not know what other discussion could have taken place at the audit committee. All I can see is what is in the record now, and that does not allow me to pass any judgment.

**Ms McDonald:** You cannot tell from the minutes what the audit committee thought, how they dealt with—

**Mr. Caron:** I do not know what discussion took place at that moment and how it was put forward, how it was discussed, and how it was assessed. It is such a technical matter that you would have had to be present to make your own judgment decision, and of course, all these things happened without us being present. We were only there recently, and we are assessing what is left of the situation.

• 1610

**Ms McDonald:** Let me put it very clearly. Do you feel the audit committee bears any responsibility in this situation?

**Mr. Caron:** I would not be able to say that. I think it would be assuming facts and knowledgeability of situations I cannot verify,

**Mr. Pennock:** Welcome, gentlemen. I am going to fire off a few quick questions; housekeeping questions. Did you or the company you were with, or any of your colleagues' companies, in the past ever receive any business from the CBC?

**Mr. Caron:** I can only speak from my knowledge, because I was with a firm that had 3,000 employees and some 27 offices. I do not recall, while I was active, having knowledge of any work we could have done with the CBC, nor did I know any of its officers.

**Mr. Pennock:** Your colleagues?

**Mr. J. Gaston (Price Waterhouse):** Sir, I have no knowledge of any work our company has done for the CBC. To give you absolute assurance I would have to check our records.

**Mr. Healey:** I have no such knowledge either.

**Mr. Pennock:** Do any of you foresee in the implementation stage, if the recommendations are accepted by the CBC, future business coming towards your firm, or would you perhaps feel there might be a conflict if you were to accept that at this stage?

**Mr. Caron:** I would like to answer that, sir, because I am not in practice any more. So unless I get appointed as a director of the CBC, that is my profession these days.

**Mr. Healey:** I do not know whether the CBC would be interested in engaging either my services or the services of other colleagues in my firm at this time. I think if such an

[Translation]

vu les lettres que lui a adressées M. Peters. Je ne sais pas si le comité de vérification en a discuté par la suite. Tout ce que je sais, je le tiens du procès-verbal de cette réunion et je ne peux juger de rien.

**Mme McDonald:** D'après le procès-verbal, vous ne pouvez pas dire ce qu'ont pensé les membres du comité de vérification, comment ils se sont attaqués à . . .

**M. Caron:** Je ne sais pas quels mots ont été dits, comment cette affaire a été présentée, quel débat a eu lieu, ni quelle analyse en a été faite. C'est une question tellement technique qu'il aurait fallu être là pour pouvoir en juger et comme je l'ai dit, nous n'étions pas présents lorsque ces choses sont arrivées. Après tout, ce n'est que tout récemment que l'on nous a demandé d'étudier la situation.

**Mme McDonald:** Je vais mettre les points sur les «i». Croyez-vous que le comité de vérification ait une certaine responsabilité?

**M. Caron:** Je ne peux pas vraiment répondre à cette question, car il me faudrait supposer certaines choses, en connaître d'autres, qu'il m'est impossible de vérifier.

**M. Pennock:** Bienvenue, messieurs. J'aimerais vous poser tout d'abord quelques petites questions d'ordre administratif. Pouvez-vous me dire si vous, ou la compagnie pour laquelle vous travaillez, ou les compagnies pour lesquelles vos collègues travaillent, avez déjà reçu, par le passé, des contrats de la Société Radio-Canada?

**M. Caron:** Je travaillais pour une société qui comptait 3,000 employés travaillant dans 27 bureaux différents. Cependant, je ne me souviens pas que ma compagnie, pendant que je travaillais encore, ait fait affaires avec la Société Radio-Canada; je ne connaissais d'ailleurs aucun des directeurs de la société.

**M. Pennock:** Et vos collègues?

**M. J. Gaston (Price Waterhouse):** Monsieur, à ma connaissance notre compagnie n'a pas travaillé pour la Société Radio-Canada. Cependant, je devrai vérifier les dossiers de la compagnie pour en être certain.

**M. Healey:** À ma connaissance ma compagnie non plus n'a jamais travaillé pour la Société Radio-Canada.

**M. Pennock:** Si vos recommandations sont acceptées par la Société Radio-Canada, croyez-vous que l'on fera appel aux services des compagnies que vous représentez lors de la mise en oeuvre du système? Si vous acceptiez maintenant de participer à la mise en oeuvre, croyez-vous qu'il y aurait conflit d'intérêt?

**M. Caron:** J'aimerais répondre à cette question, monsieur, puisque je suis à la retraite. À moins que l'on me nomme directeur de la Société Radio-Canada, je ne crois pas qu'il y aurait conflit d'intérêt.

**M. Healey:** Je ne sais pas si la société serait intéressée à faire appel à mes services ou à ceux de mes confrères. Je crois que si l'occasion nous en était offerte, il nous faudrait discuter



[Texte]

opportunity presented itself we would have to consider it together with CBC officials.

**Mr. Gaston:** I agree, sir.

**Mr. Pennock:** How much did the task force report cost the CBC?

**Mr. Caron:** I will remind you that our terms of reference were for a period of six to eight weeks. We are not full-time on the task force. Every one of us has other business commitments, other clients. So we have put in time, of course; we have put in many days. But we were not there on a full-time basis.

We also use other staff; supporting staff. That excludes me, because I have no staff any more. But my colleagues all have staff and brought in specialists, who are not as elevated in their organization as they are, to prepare technical reports and help.

I have not received any assessment up to this point of the time that has been spent by the five of us and our colleagues. So I have no total figures I could quote. All I can tell you is that we are like CBC. As with most firms, we operate with computers. We have official rates. We produce bills on a current basis, we send them to clients, and we discuss them with clients.

**Mr. Pennock:** Were you at any point asked to give an estimate of what your charges might be, in a ballpark figure, so the CBC could assess this before you started your work, or were you given an open-ended approach?

**Mr. Caron:** I would not have had a clue about how to determine a budget. I did not know what I was getting involved in, and I did not know how much time I would be able to spend. What I knew was that we were assuming something that had to be delivered within six to eight weeks, and that was a commitment.

**Mr. Pennock:** As professionals, and now you have done your report, are any of you three gentlemen at the table in a position, if the president of the CBC were to say, okay, I buy what you say, but what is it going to cost me... who is prepared, at that table there, to give me a figure right now? What is it going to cost if they accept your report?

**Mr. Caron:** Maybe I do not understand your question clearly.

**Mr. Pennock:** I am the president of the CBC, I have your report in my hands, and you have indicated various phases—

**Mr. Caron:** What we have done up to now.

**Mr. Pennock:** What you have done up to now. Let us forget what it cost. I come to you and I say, I buy what you say; how much is it going to cost me?

[Traduction]

de la question avec les représentants de la Société Radio-Canada.

**M. Gaston:** Je suis du même avis.

**M. Pennock:** Combien le rapport du groupe d'étude a-t-il coûté à la Société Radio-Canada?

**M. Caron:** Je tiens à vous rappeler que notre mandat précise bien que l'on faisait appel à nos services pour une période de six à huit semaines. Nous ne faisons pas partie du groupe d'étude à plein temps. Nous avons tous d'autres engagements et d'autres clients. Évidemment, nous avons travaillé pendant plusieurs jours. Mais nous ne faisons pas partie du groupe d'étude à plein temps.

Nous avons également d'autres employés, du personnel de soutien. Je n'ai personnellement pas d'employé, mais mes collègues en ont; ils ont de plus fait appel à des experts, qui n'ont pas un poste aussi important qu'eux dans la compagnie, pour rédiger les rapports techniques et pour les aider.

Je n'ai pas encore reçu de relevé sur le nombre d'heures que mes quatre collègues et moi-même, ou nos employés, avons consacré à cette affaire. Je ne peux donc pas vous donner de chiffre global. Je dois me contenter de vous dire que nous fonctionnons un peu comme la Société Radio-Canada. En effet, comme la plupart des sociétés, nous nous servons d'ordinateurs. Nous avons des taux officiels. Nous préparons, à intervalles réguliers, des factures que nous envoyons aux clients et dont nous discutons avec eux.

**M. Pennock:** Vous a-t-on demandé de donner un aperçu des coûts de vos activités pour que la Société Radio-Canada puisse étudier la question avant que vous ne commenciez votre travail? Vous a-t-on plutôt simplement dit de faire votre travail et de présenter votre facture ensuite?

**M. Caron:** Je ne saurais vraiment pas quoi faire pour préparer un budget. Je ne connaissais pas vraiment l'ampleur du problème et je ne savais pas combien de temps je pourrais consacrer à cette question. Nous nous engageons simplement à présenter un rapport après six ou huit semaines d'étude.

**M. Pennock:** Vous êtes des professionnels et vous avez présenté votre rapport; supposons que le président de la Société Radio-Canada vous dise: j'ai lu votre rapport, je suis d'accord, combien cela me coûtera-t-il...? Pourriez-vous me donner un chiffre dès maintenant? Combien en coûtera-t-il à la Société Radio-Canada d'accepter votre rapport?

**M. Caron:** Je ne comprends peut-être pas très bien votre question.

**M. Pennock:** Je suis le président de la Société Radio-Canada, j'ai lu votre rapport dans lequel vous parliez des diverses étapes...

**M. Caron:** Le rapport sur l'état de la question.

**M. Pennock:** En effet. Oublions pour l'instant combien nous a coûté ce rapport. Je vous rencontre et je vous dis que je suis d'accord avec votre rapport; combien cela me coûtera-t-il?



[Text]

[Translation]

• 1615

**Mr. Caron:** I would say you had better be ready to invest a few million dollars into the installation of your system.

**Mr. Pennock:** Are you talking about \$10 million, or over \$10 million?

**Mr. Caron:** No, when I say "a few" I think it is a limited sum, but it is certainly not \$10 million.

**Mr. Pennock:** In reading your report—and following along the lines of Ms McDonald—I find it difficult, and I refer particularly to the last paragraph on page 2 and the beginning of page 3. I would like each of your colleagues as representatives of their firm because you are not employed . . . because you have said you are not in a position to assess what happened in the past, yet you are in a lot better position than we are because you have read the minutes of those audit meetings, you have read those letters. I really, with the expertise you gentlemen have, find it extremely difficult to accept that you are not in a position—unless I am hearing you improperly—to say you think a bad judgment decision, by whomever, was made in this case, because that is what I think you were responding to what Ms McDonald was getting at.

**Mr. Caron:** I will first tell you that every one of us has been an auditor. We speak from facts we can verify. We do not report on hearsay. We do not report on what everybody might say. We examine facts and we report upon them, and on that basis you will not hazard to pass judgment on a situation in which you cannot verify the facts. This is why I am reluctant to pass judgment on a situation that might have occurred two or three years before I got involved in a situation. Now, my colleagues might have different views.

**Mr. Pennock:** Okay, let me just go a bit further.

I would like to make a little statement at this point, an editorial comment, that I and a few of my other colleagues on this committee were very concerned about the mandate you were given by the CBC. I say that you are shareholders of the CBC because I hope you are taxpayers. Our concern was that the mandate our committee chairman called you to ask you, because you asked not to appear before your report was ready, was not broad enough. I think obviously, from the report we have in our hands, that there was not a full mandate for you to try to attempt to assess what went wrong, and that is what I am hearing from you.

I want to go a comment made by Mr. Juneau in reply to a question yesterday. We are talking about the private sector, and his comment was:

I have from various competent accountants that this would not have happened in the private sector

and we are talking about the Auditor General not being able to complete his audit:

because it would never have been made public.

**M. Caron:** Je vous dirais qu'il vous faudra être prêt à investir quelques millions de dollars pour assurer la mise en oeuvre de ce système.

**M. Pennock:** Voulez-vous dire 10 millions de dollars ou plus?

**M. Caron:** Non, quand je dis «quelques» millions de dollars, il ne s'agit certainement pas de 10 millions de dollars.

**M. Pennock:** J'ai lu votre rapport—et je reprends un peu la question de M<sup>me</sup> McDonald—j'ai un peu de difficulté à accepter ce que vous dites; je pense particulièrement au deuxième paragraphe de la page 3. J'aimerais que chacun de vos collègues, à titre de représentants de leur compagnie—je ne vous pose pas cette question, monsieur Caron, puisque vous m'avez dit être à la retraite . . . vous avez dit que vous n'étiez pas en mesure d'évaluer ce qui s'était passé; pourtant vous êtes plus en mesure de le faire que nous parce que vous avez lu les procès-verbaux des réunions du comité de vérification, ainsi que les lettres pertinentes. Compte tenu de votre expérience dans le domaine, messieurs, j'ai peine à accepter ce que vous nous dites, soit que n'êtes pas en mesure—à moins que j'aie mal compris—de nous dire si quelqu'un a simplement pris la mauvaise décision; je crois que c'est ce que vous avez dit en réponse à la question de M<sup>me</sup> McDonald.

**M. Caron:** Je dois d'abord préciser que nous avons tous été des vérificateurs. Nos commentaires sont fondés sur des faits que nous pouvons vérifier. Nous ne nous inspirons pas de rumeurs ni de ce que les gens disent. Nous étudions les faits, et nos rapports sont fondés sur ces faits; c'est pourquoi nous ne pouvons pas rendre jugement sur une affaire quand nous ne connaissons pas les faits. C'est pourquoi j'hésite à me prononcer sur une affaire qui s'est produite deux ou trois ans avant qu'on ne me saisisse de la question. Mes collègues voient peut-être les choses sous un angle différent.

**M. Pennock:** C'est bien; permettez-moi de poursuivre.

Ceci dit en passant, tout comme certains de mes collègues au Comité, j'étais très préoccupé par le mandat que vous avait confié la Société Radio-Canada. D'après moi vous êtes des actionnaires de la Société puisque vous payez des impôts, tout au moins je l'espère. Notre président avait communiqué avec vous parce que vous aviez demandé à ne pas comparaître devant le Comité tant que votre rapport n'avait pas été présenté; nous craignons que votre mandat ne soit trop limité. Il est évident, d'après leur rapport que nous avons reçu, qu'on ne vous demandait pas, dans ce mandat, d'essayer de déterminer ce qui avait cloché. C'est ce que vous nous dites.

J'aimerais vous lire un commentaire qu'a présenté hier M. Juneau quand nous parlions du secteur privé:

Des comptables compétents m'ont dit que cela ne se serait pas produit dans le secteur privé . . .

nous parlons évidemment du fait que le vérificateur général n'a pas pu terminer la vérification:

Cela n'aurait jamais été rendu public.

## [Texte]

If information is made available to shareholders, I consider that to be made public.

Are any of you three the competent accountants to whom Mr. Juneau referred yesterday?

**Mr. Caron:** I do not think so.

**Mr. Pennock:** Are any of the other gentlemen? Did you make comments like that to Mr. Juneau.

**Mr. Gaston:** I cannot recall, sir, but I would be glad to comment on the comment if that would be useful to you.

**Mr. Pennock:** I guess that leads me to my next question, so I would like to get the question on the record and then, sir, allow you to comment. Would your firms—and I think this has ramifications for the business community out there—if you were the auditor for a company and you found that what had happened in the CBC occurred in a company in the private sector and you were hired by that firm, allow this to happen? Or would you make certain that it was made public to the shareholders?

• 1620

**Mr. Gaston:** Our responsibilities, if we were auditors of a company in the private sector, would be to report publicly on the financial statements of that corporation. It would not be our responsibility, and indeed it would not be our right and we would be barred by rules of professional conduct, to disclose private information of that corporation beyond what was contained in its financial statements and beyond our responsibilities to report thereon.

Now we would certainly draw to the attention of the audit committee of that corporation any matters that came to our attention during the audit examination that we felt they as representatives of the shareholders should be aware of. But those meetings would be private meetings. I think that is the essence of the circumstances.

**The Chairman:** Thank you, sir. Mrs. Finestone.

**Mrs. Finestone:** Well, it is interesting, I had a question not in the same form, and it relates to the kind of information that was forthcoming had you been dealing in the private sector with a corporation. Of course there is none that is of this size nor this complex. But that being a given, coming across a problem of the magnitude that was alleged at the beginning and seems to be much less today, but of concern, would you have gone public with that, which we had to do through the CBC because of the nature of the Auditor General and his responsibility to report the public?

In the private sector would you have had to go public, or would you, as you have just indicated, go to the proper committee and that committee then would have the responsibility to decide either (a) I let my shareholders know, and then perhaps lose credibility out there, or (b) I find how to answer

## [Traduction]

Si l'on communique des renseignements aux actionnaires, d'après moi ces renseignements sont rendus publics.

Êtes-vous ces comptables compétents dont parlait M. Juneau hier?

**M. Caron:** Je ne crois pas.

**M. Pennock:** Et ceux qui vous accompagnent? Messieurs, avez-vous fait des commentaires de ce genre à M. Juneau?

**M. Gaston:** Pas que je me souviens; mais si cela peut vous être utile je pourrais vous dire ce que je pense des commentaires de M. Juneau.

**M. Pennock:** Tout cela m'amène à poser la question qui suit; je la poserai dès maintenant, car je veux qu'elle figure au procès-verbal, vous pourrez ensuite présenter vos commentaires. La question que je vais vous poser a d'après moi certains rapports avec tout secteur des affaires. Supposons que vous et votre société ayez été embauché comme vérificateur d'une entreprise; si vous y déceliez le même problème que celui qu'a connu la Société Radio-Canada, est-ce que les choses se passeraient de la même façon? Prendriez-vous plutôt les mesures qui s'imposent pour que les actionnaires soient mis au courant de la situation?

**M. Gaston:** Nos responsabilités, à titre de vérificateur d'une société du secteur privé, seraient de présenter un rapport public sur les états financiers de cette société. Nous n'aurions pas la responsabilité, ni même le droit—car nous devons respecter notre code déontologique—de divulguer des renseignements privés sur cette société; nous devrions nous en tenir aux états financiers que l'on nous a chargés de vérifier.

Cependant, si nous sommes d'avis que les actionnaires devraient être mis au courant de certains aspects de ces états financiers, nous en parlerions au comité de vérification de cette société. Il s'agirait cependant de réunions privées. C'est ce que nous devrions faire.

**Le président:** Merci. Madame Finestone.

**Mme Finestone:** Ce que vous dites est fort intéressant; je désire poser une question un peu différente sur le type de renseignements qui auraient été divulgués, s'il s'agissait d'une société du secteur privé. Évidemment, le secteur privé n'a pas d'entreprises aussi vastes ni aussi complexes. Nous le savons. Si vous aviez constaté un problème aussi important que celui-ci semblait l'être au début—bien qu'il le soit beaucoup moins aujourd'hui—auriez-vous rendu cette histoire publique? Nous l'avons fait, mais nous avons dû agir par l'intermédiaire de Société Radio-Canada en raison du rôle du vérificateur général, qui a des comptes à rendre au public canadien.

Si cette situation s'était produite dans le secteur privé, auriez-vous rendu cette histoire publique, ou, comme vous venez de le dire, vous seriez-vous adressé au comité approprié qui aurait dû choisir une des deux solutions suivantes: a) en parler aux actionnaires et accepter la perte de crédibilité qui s'ensuivrait ou b) chercher à expliquer la situation et, si c'est



[Text]

that, and then if I cannot answer it I would have to let it go public? I would like to know how it would work.

**Mr. Healey:** I will simply have to amplify the comments of my colleague. In a situation like this, which is not dealing with the financial statements of the corporation, we have no responsibility and indeed we are overstepping our responsibility to take such information public. As Mr. Gaston has pointed out, we would consider it a professional responsibility to counsel management. We may consider it a professional responsibility to advise the audit committee. But we are barred from taking it public.

I would also like to add that situations similar to the CBC's difficulties with system problems of this size and complexity do occur and have occurred in the public sector quite a number of times, and I would suggest that most members of the public and certainly most of the shareholders are often not aware of it.

**Mrs. Finestone:** In the private sector?

**Mr. Healey:** I am sorry, did I say the public sector? I meant the private sector.

**Mrs. Finestone:** Right, and the public is often not aware of it. Well, that certainly answers that observation.

In your report, on page 5 you quote the Auditor General's statement to the effect that his investigation did not reveal any misappropriation of the CBC funds. In order to finally put an end to the rumours and to the allegations, could you please tell us what your investigation revealed? Was there any indication of misappropriation of funds at the CBC as a result of the national financial system? Can the CBC now account for the major portion of the alleged \$57 million and the now supposedly \$4 million?

**Mr. Caron:** Madam, I will start the answer and I will get assistance from my colleagues.

We were not hired to audit the accounts of CBC, to start with, but we had access to the reports of the Auditor General. We have questioned 100 people in the field at CBC. We have questioned 50 officers at headquarters. We have reviewed files, we have reviewed procedures, we have had discussions as to internal controls and every one of the points. We were not made aware of any situation that would lead us to believe there was any misuse of funds or resources, which confirms what the Auditor General has said. He has done a tremendous amount of work in comparison to what we have done. His audit has been much deeper, much more involved than the work we conducted while we were there.

• 1625

Mr. Healey would like to add some comments on this point.

**Mrs. Finestone:** Okay. I have 10 minutes. I was late, for which I apologize, and I thank you for going ahead without me.

[Translation]

impossible, en parler aux actionnaires. J'aimerais savoir exactement ce qu'on ferait.

**M. Healey:** Je compléterai simplement les commentaires de mes collègues. Dans ce genre de situation, qui ne porte pas vraiment sur les états financiers de la société, ce n'est pas notre responsabilité de rendre ces renseignements publics; de fait, nous nous mêlerions de choses qui ne nous regardent pas. Comme M. Gaston l'a signalé, notre responsabilité professionnelle est d'offrir nos conseils à la direction et peut-être même au comité de vérification. Mais ce n'est pas à nous qu'il revient de rendre cette affaire publique.

J'aimerais également signaler que des cas semblables à celui de la Société Radio-Canada qui a éprouvé des problèmes avec un système très important et très complexe se sont produits dans le secteur public à quelques reprises; je crois que l'ensemble du public et certainement la plupart des actionnaires n'en sont souvent pas au courant.

**Mme Finestone:** Vous parlez du secteur privé?

**M. Healey:** Je m'excuse, est-ce que j'ai dit le secteur public? Je voulais parler du secteur privé.

**Mme Finestone:** Très bien. Vous dites que le public n'est souvent pas au courant de la situation. Mais cela répond certainement à ma question.

À la page 6 de votre rapport, vous citez ce que le vérificateur général avait déclaré, soit que sa vérification n'avait révélé aucune mauvaise utilisation des ressources de la Société. Afin de faire cesser toutes les rumeurs et les allégations, pouvez-vous nous dire ce qu'a révélé votre enquête? La mise en oeuvre du système financier national a-t-elle donné lieu à une mauvaise utilisation des ressources de la Société? La Société Radio-Canada sait-elle ce qui est advenu de l'ensemble de ce montant, qu'on avait évalué, au début de cette affaire à 57 millions de dollars, mais qui ne serait de fait que de 4 millions de dollars?

**M. Caron:** Madame, je répondrai à votre question, puis je demanderai à mes collègues de compléter ma réponse.

Je dois d'abord préciser qu'on ne nous a pas embauchés pour vérifier les livres de la Société; cependant, nous avons accès aux rapports du vérificateur général. Nous avons interviewé une centaine d'employés de la Société Radio-Canada et environ 50 cadres qui travaillent au siège social de la Société. Nous avons étudié des dossiers, les marches à suivre, nous avons discuté des contrôles internes et de chacune des étapes. Rien n'a été dit ou fait nous amenant à croire qu'il y a eu une mauvaise utilisation des ressources de la Société; c'est d'ailleurs ce qu'avait dit le vérificateur général. Il a fait beaucoup plus de travail que nous. Sa vérification est beaucoup plus approfondie que la nôtre.

M. Healey aimerait ajouter quelques mots.

**Mme Finestone:** C'est bien. Je dispose de dix minutes. J'étais en retard et je m'en excuse; je vous remercie d'avoir commencé la réunion sans moi.



[Texte]

**Mr. Healey:** I would like to add that our mandate had as its focus developing action plans to solve the existing problems. It was not a post-mortem of why they occurred, and it was not an investigation of the difficulties in any depth, and it was not a repeat audit of the nature of the Auditor General. It was forward looking to develop action plans, not to do a detailed analysis of what occurred.

**Mrs. Finestone:** On the other hand, I would assume that the system of the audit trails you were looking for indicated that was the major boobo, *si on peut le dire comme ça*, and the \$57 million was not \$57 million, the computer just burped a few times too many in the same spot.

Apropos of your report as well, you mentioned that you did many interviews to determine and come to the conclusions you have presented before the CBC. You talk about the numerous personnel throughout that organization and in virtually all the regions. Did your task force interview Mr. Fournier? If yes, how did he explain his role in the problems that occurred with the national financial system? And if you did not interview him, was it because you did not see it as necessary, or did he decline?

**Mr. Caron:** Madam, he was interviewed by Mr. Healey and Denis Desautels. Mr. Healey is here, and he can report.

**Mr. Healey:** We had an opportunity to interview Mr. Fournier, I think it was a week ago Friday, for about two hours. We had some difficulty in arranging that interview, and I suppose the reasons are self-evident.

Mr. Fournier's major observations made to us were that he felt the difficulties occurred largely for reasons of lack of sufficient time to bring this system in in a manner he might otherwise have liked, and that it was also partially affected by the lack of adequate resources, not so much in numbers but perhaps in overall technical skill.

**Mrs. Finestone:** With respect to the lack of time, sir, was that of his choice, or was that imposed?

**Mr. Healey:** We have no opinion on that issue. He has his opinion as to why it took place. Without sufficient evidence on our part, I am afraid I cannot cast my own opinion.

**Mrs. Finestone:** The question of resources I have asked on two occasions now, as there were budget cuts and they did take place within the auditing department along with the other areas. In your view, to put into place the systems you have recommended—the three systems or the three phases, or whatever you wish to call them in your jargon—will there be a need for increased personnel?

**Mr. Healey:** It is our opinion at this point, and this is subject to the need to develop detailed action plans and budgets which have not yet been done—that is the budgets have not yet been developed to carry out this work—that the substantive portion of the work can be performed by existing CBC personnel.

But as in all projects of this complexity, they will from time to time be looking outside the present establishment of the corporation for specific technical skills to assist them with specific technical problems. I would like to emphasize that this

[Traduction]

**M. Healey:** J'aimerais ajouter que nous avions pour mandat principal d'élaborer des mesures ou des plans qui permettraient de régler les problèmes. On ne nous a pas demandé de déterminer pourquoi ils s'étaient produits, ni même d'étudier vraiment les problèmes en détail; on ne nous a pas demandé de faire une vérification semblable à celle qu'a effectuée le vérificateur général. On nous a demandé d'élaborer un plan d'action et non pas d'étudier ce qui s'était passé.

**Mme Finestone:** Cependant, je suppose que les pistes de vérification que vous avez suivies vous ont indiqué que c'était là le principal problème, qu'il ne s'agissait pas de 57 millions de dollars et que l'ordinateur avait simplement eu quelques ratés au même endroit.

Pour en revenir à votre rapport, vous dites que vous avez eu plusieurs entretiens avant d'en venir aux conclusions que vous avez présentées à la Société. Vous parlez des nombreux employés de la Société, dans presque toutes les régions. Avez-vous eu un entretien avec M. Fournier? Dans l'affirmative, comment a-t-il expliqué son rôle en ce qui a trait au problème du système financier national? Dans la négative, est-ce parce que vous ne jugiez pas que c'était nécessaire ou est-ce parce qu'il a refusé de vous rencontrer?

**M. Caron:** Madame, M. Healey et M. Denis Desautels l'ont rencontré. Puisque M. Healey est ici, il peut vous en parler.

**M. Healey:** Nous avons eu l'occasion de rencontrer M. Fournier pendant deux heures, il y a de cela une semaine, vendredi. Pour des raisons évidentes, nous avons eu un peu de difficultés à organiser cette rencontre.

Selon M. Fournier, les problèmes viennent principalement de ce que l'on n'a pas eu tout le temps voulu pour mettre en oeuvre ce système et que des ressources en main-d'oeuvre adéquates n'ont pas été affectées à ce projet; il s'agit non pas du nombre d'employés mais plutôt de leur compétence technique.

**Mme Finestone:** Pour ce qui est du facteur temps, est-ce que c'est lui qui avait choisi le calendrier ou lui a-t-on imposé?

**M. Healey:** Nous ne savons pas. Il nous a donné ses explications. Je ne peux vraiment pas vous dire ce que j'en pense puisque je n'ai pas suffisamment de données là-dessus.

**Mme Finestone:** J'ai déjà posé deux fois une question sur les ressources; en effet, il y a eu réduction du budget de bien des services, dont le service de vérification. D'après vous, la mise en oeuvre des systèmes que vous avez recommandés, des trois étapes ou des trois volets, peu importe comment vous les appelez, nécessitera-t-elle une augmentation du nombre d'employés?

**M. Healey:** Nous croyons pour l'instant—et tout dépend évidemment des plans d'action et des budgets détaillés que nous préparerons, nous n'avons pas encore prévu de budget pour ce travail—qu'une bonne partie du travail en question peut être effectuée par les employés actuels de la Société.

Mais comme c'est le cas pour tous les projets aussi complexes, il faudra de temps à autre faire appel à des experts, qui ne travaillent pas pour la Société, pour régler certains problèmes techniques. C'est là une façon bien normale de procéder

[Text]

is a normal procedure in any corporation, or in any Crown corporation of this kind, in the private or public sector, and that the sort of skills they are looking for are specialist skills needed for a point in time, not as a continuing requirement.

**Mrs. Finestone:** Your report recommends that three-phased approach. But when all is said and done, gentlemen, the Canadian taxpayer really wants to know two things.

• 1630

If your recommendations are implemented by the CBC, whether it takes one year or two years in this size of operation, will it remedy all the problems that were caused? Taking into account that you are going to hire your specialists, you are going to develop your plans and you are going to set everything in place, are you sure now, any surer than they were at the outset, that this system is the correct system and that what you have recommended is not going to bring the CBC and Mr. Juneau before us two years from now?

**Mr. Caron:** If you will allow me to answer, as for the first part, stabilizing the system, I might say that our reputation is at stake. It has to be stabilized and it has to be improved, and I think we could not tolerate it if the plan of action were not totally followed, completely followed. Otherwise, I think our efforts would have been worthless.

As to the continuation, definitely it has to be monitored. It has to be monitored by somebody from outside who has had that experience, who is living this type of thing, who evaluates what goes on in the computer world. Again, he will have to act as a monitor, but also as a policeman, to make sure the instructions are issued in proper form and are executed. It is a coaching; it is a monitoring; it is a supervision role that has to be done by somebody who has only that in mind or has this goal in mind and embarks on this program in a complete way.

**Mrs. Finestone:** Does that mean someone outside the internal auditor's office?

**Mr. Caron:** You need outside consultants.

**Le président:** Merci, madame Finestone.

Nous commençons le deuxième tour avec M. Desrosiers.

**M. Desrosiers:** Merci, monsieur le président.

Monsieur Caron, vous disiez tout à l'heure que vous n'aviez pas été embauché pour juger, mais pour constater les faits. Les faits, c'est que les lignes directrices n'ont pas été suivies. C'est ce que vous avez dit tout à l'heure. Pourquoi les lignes directrices n'ont-elles pas été suivies?

**M. Caron:** M. Juneau a expliqué hier dans son rapport les raisons des difficultés qui se sont développées. Par exemple, tout le monde sait aujourd'hui que certains critères de vérification n'ont pas été respectés. Lorsque cela arrive, on n'est plus capable de reconstituer les choses, à moins de refaire complètement le travail. D'autres procédures ont été mal comprises. Certaines parties du système sont difficiles à mettre en application. Comme il y a deux systèmes en parallèle,

[Translation]

pour une société, ou une société de la Couronne, une entreprise du secteur privé ou du secteur public; en effet, il faut parfois faire appel à des experts, qui ne travailleront pas à plein temps pour la Société.

**Mme Finestone:** Vous recommandez, dans votre rapport, un système à trois volets. Tout compte fait, monsieur, le contribuable canadien ne veut vraiment savoir que deux choses.

Si la société Radio-Canada applique vos recommandations, que cela prenne un an ou deux ans, vu la taille de ladite société, suffiront-elles à résoudre tous les problèmes? En tenant compte du fait qu'il faudra faire appel à des spécialistes, élaborer des plans d'action et tout mettre en place, êtes-vous maintenant certains, beaucoup plus sûrs que la société Radio-Canada ne l'était au départ, que ce système est le bon et que M. Juneau et les cadres de la société Radio-Canada ne devront pas comparaître de nouveau devant nous dans deux ans, car ce que vous aurez recommandé n'aura pas donné les résultats escomptés?

**M. Caron:** Si vous me permettez de répondre à la première partie de votre question du moins, je dirai que notre réputation est en jeu si nous n'arrivons pas à stabiliser ledit système. Il doit être stabilisé et amélioré, et je crois que tous nos efforts auraient été vains si notre plan d'action n'était pas suivi dans son intégralité.

Mais il faut suivre la situation. Elle doit être suivie par un expert indépendant qui sait ce dont il parle et qui connaît à fond l'informatique. Il devra suivre la situation, mais également faire office d'agent de police et veiller à ce que les instructions données le soient en bonne et due forme, et qu'elles soient exécutées. Il faut que quelqu'un tienne le gouvernail, suive la situation de près, vérifie tout ce qui se passe, et ce travail doit être effectué par quelqu'un chargé de poursuivre cet objectif et cet objectif uniquement.

**Mme Finestone:** Entendez-vous par là quelqu'un qui ne ferait pas partie du service du vérificateur interne?

**M. Caron:** Cela doit être fait par des experts indépendants.

**The Chairman:** Thank you, Mrs. Finestone.

We are now beginning the second round and I will start with Mr. Desrosiers.

**Mr. Desrosiers:** Thank you, Mr. Chairman.

Mr. Caron, you said earlier that your mandate was not to pass judgment but to determine facts. These facts are that the guidelines were not followed. This is what you said earlier. Why were these guidelines not followed?

**Mr. Caron:** Yesterday, Mr. Juneau, in his report, explained why these difficulties have arisen. For example, it is widely recognized today that some audit principles were not followed. When a situation of this kind arises, it is impossible to determine what the situation was beforehand unless everything is redone. It is quite difficult to implement some parts of this system. As there are two parallel systems, CBC-1 and CBC-2, there is what we call in computer language interfaces,



**[Texte]**

CBC-1 et CBC-2, il y a ce qu'on appelle, en langage d'ordinateur, des interfaces, des «interchanges» entre les systèmes. Si ce n'est pas fait complètement ou si certaines procédures ne sont pas adéquates, il faut constituer des fonds de comptes transitoires, comme ce fut le cas, et il faut que ce soit analysé et corrigé. Ces choses-là se sont produites et, malheureusement, elles ont été découvertes en retard. Il aurait été préférable de les découvrir plus rapidement. On suppose que c'est dû à un manque de temps, mais on arrive après coup.

Notre objectif n'était pas d'aller gratter dans ces choses-là ni d'essayer de trouver des coupables. C'était plutôt de trouver les difficultés qui existent en ce moment et de voir ce qu'on peut faire pour les corriger. On les a analysées de trois manières. Premièrement, il y a des difficultés dans le bilan, dans le rapport du vérificateur; il nous a donné ses raisons. Ensuite, il y a des difficultés en ce qui concerne les conciliations bancaires; les conciliations bancaires sont plus compliquées que nos conciliations personnelles parce qu'elles sont faites par ordinateur et que cela vient de quatre sources différentes. Il y a également les comptes transitoires et de compensation. Nous avons établi des programmes pour corriger les choses dans ces trois secteurs-là et nous avons demandé au personnel de Radio-Canada d'exécuter les procédures. Ce n'est pas à nous de les exécuter.

**M. Desrosiers:** À quelle date avez-vous demandé cela à Radio-Canada?

• 1635

**M. Caron:** Dès le 15 octobre, on avait, pour les conciliations bancaires, un plan s'étendant jusqu'au 15 janvier. À l'heure actuelle, les mois d'avril, de mai, de juin et de juillet ont été contrôlés; ils sont en équilibre, et on en est heureux. Mais il y a encore du travail à faire parce qu'on est maintenant à la fin de novembre. On croit que le rattrapage complet va s'effectuer d'ici la fin de janvier. Donc, on n'aura plus de problèmes de banque. On ne devrait plus en avoir. Les procédures ont été changées en conséquence par le personnel de Radio-Canada, sous notre direction et avec notre aide et notre appui.

La même chose se produit dans l'autre secteur, celui des comptes transitoires.

**M. Desrosiers:** Monsieur Caron, si le Comité vous demandait de faire la même étude, feriez-vous exactement le même rapport?

**M. Caron:** Je ne pense pas que je pourrais arriver à des conclusions différentes en me basant sur les mêmes faits. Je me déclare totalement satisfait du rapport qu'on vous soumet. Je pense que c'est un plan qui est réalisable. Je pense aussi qu'il est raisonnable, parce qu'il comporte trois phases qui peuvent s'exécuter en parallèle, mais qui s'exécutent très bien, qui sont distinctes. Je ne crois pas qu'on pourrait arriver à des conclusions différentes. Et ce n'est pas ma conclusion à moi, c'est la conclusion des cinq personnes qui ont travaillé ensemble pendant six à huit semaines.

**M. Desrosiers:** Merci, monsieur Caron.

**Le président:** Merci, monsieur Desrosiers.

**[Traduction]**

interchanges between both systems. If these interchanges are not done properly or if some procedures are inadequate, suspense accounts have to be opened, and they were, and the situation has to be evaluated and remedied. These things happened and unfortunately they were discovered late. It would have been better if they had been discovered earlier. This was probably due to a lack of time, but we were called upon after the fact.

Our objective was neither to delve into these matters nor to try and find culprits. Our mandate was to find the problem and to find ways to correct it. These difficulties were threefold. First, we had to review the financial statement, the report of the Auditor General who gave us his reasons. Secondly, there were difficulties in the reconciliation of bank accounts; these reconciliations of bank accounts are more complex than our own reconciliations because they are done by computer and because they come from four different sources. And then there are the suspense accounts and the clearing accounts. We developed procedures to correct the situation in these three areas and we asked CBC management to implement them. This is not part of our mandate.

**Mr. Desrosiers:** At what date did you put this to CBC?

**Mr. Caron:** As far as reconciliations of bank accounts are concerned, we had as early as October 15th a plan which will extend to January 15th. The months of April, May, June and July have now been checked and the accounts balanced, so we are very happy. But things remain to be done because we are now approaching the end of November. We hope to have finished by the end of January. At that time there will be no more bank problems. There should not be any. Procedures have been changed by CBC staff under our direction, with our help and our support.

And the same thing is being done for the suspense accounts.

**Mr. Desrosiers:** Mr. Caron, if this committee asked you to prepare a report, would you prepare exactly the same report?

**Mr. Caron:** I do not think that I would draw different conclusions if the facts remained the same. I am totally satisfied with the report we have submitted to you. I think it is a plan that is achievable. I also think that this plan is reasonable because it is divided into three phases which can be implemented on a parallel basis or by being separate. I do not think that we could draw different conclusions. And moreover those are not my own conclusions. But conclusions reached by five different consultants who have worked together for six to eight weeks.

**Mr. Desrosiers:** Thank you, Mr. Caron.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Desrosiers.



*[Text]*

**Mr. Caldwell:** Just a couple of housekeeping questions, or house-cleaning. Do you consider yourself an independent firm? Is that how you were hired?

**Mr. Caron:** I am not in practice any more, so I am more than independent.

I was retired, and I was asked if I would organize a task force. Because it came at the time of the year when I am available, I felt it was a nice challenge and it was an interesting assignment. When you are asking me now, I have to admit it might have been a little tiring. It might have been more demanding than I had anticipated.

**Mr. Caldwell:** This is your report.

**Mr. Caron:** This is our report.

**Mr. Caldwell:** What I find a little troublesome is . . . do you feel it was a CBC task force? Is this what it was?

**Mr. Caron:** Oh, yes.

**Mr. Caldwell:** As you see this report, this is the report you gave to—

**Mr. Caron:** The president, the audit committee, and the board of directors.

**Mr. Caldwell:** This is the report.

**Mr. Caron:** Yes.

**Mr. Caldwell:** It is all here. It was not edited—

**Mr. Caron:** It is the report.

**Mr. Caldwell:** There was nothing edited in here that you know of.

**Mr. Caron:** No. As a matter of fact, nobody saw it before we delivered it.

**Mr. Caldwell:** When was this report completed?

**Mr. Caron:** Monday, sir.

**Mr. Caldwell:** Okay. You said you went to see Mr. Fournier a week ago Friday. For what purpose were you going to see Mr. Fournier?

**Mr. Caron:** We thought Mr. Fournier was a very important person to be seen. We thought we could learn by talking to him. We thought he had a right to be heard. We thought we would not be accomplishing our full mandate if we had not seen him. We felt he was somebody who would supply us with information that was useful.

**Mr. Caldwell:** You indicated he was a little hard to track down.

**Mr. Caron:** He is in Saint John, New Brunswick, or some place like that, I understand.

**Mr. Caldwell:** But once you got him, was he quite willing to tell you information?

**Mr. Caron:** Oh, yes. I think he welcomed the opportunity to talk to us. The other thing is we had decided he had to be seen

*[Translation]*

**M. Caldwell:** Deux questions d'ordre administratif. Vous considérez-vous comme un cabinet indépendant? Est-ce pour cette raison que vos services ont été retenus?

**M. Caron:** Je n'exerce plus ma profession, si bien que je me considère plus qu'indépendant.

J'étais à la retraite lorsqu'on m'a demandé de mettre sur pied ce groupe de travail. Ce travail venait à une époque de l'année où j'étais disponible, et j'ai pensé que ce serait un beau défi à relever, et que ce serait intéressant. Maintenant que vous me posez cette question, je dois admettre que cet exercice était un peu fatigant. Il a été beaucoup plus exigeant que je ne le pensais.

**M. Caldwell:** Ceci est votre rapport.

**M. Caron:** C'est notre rapport.

**M. Caldwell:** Ce qui me rend un peu perplexe, c'est . . . s'agit-il d'un groupe de travail de la Société Radio-Canada, à votre avis? Voyez-vous les choses ainsi?

**M. Caron:** Oh, absolument.

**M. Caldwell:** Ce rapport, vous l'avez remis . . .

**M. Caron:** Au président, au comité de vérification et au conseil d'administration.

**M. Caldwell:** Ce rapport-ci.

**M. Caron:** Oui.

**M. Caldwell:** Tout y est. Il n'a pas été revu . . .

**M. Caron:** Tout y est.

**M. Caldwell:** Rien n'a été changé à votre connaissance.

**M. Caron:** Non. D'ailleurs, personne ne l'a vu avant que nous l'ayons remis entre les mains des intéressés.

**M. Caldwell:** Quand ce rapport a-t-il été achevé?

**M. Caron:** Lundi dernier.

**M. Caldwell:** Bien. Vous nous avez dit que vous vous étiez entretenu avec M. Fournier vendredi dernier. Pourquoi?

**M. Caron:** Nous avons pensé que M. Fournier était quelqu'un de très important, que nous devions le voir. Nous pensions que nous pourrions apprendre quelque chose si nous lui parlions. À notre avis, il avait le droit d'être entendu. Nous n'aurions pas mené notre mandat véritablement à bien si nous ne lui avions pas parlé. Nous pensions qu'il pourrait nous donner des renseignements utiles.

**M. Caldwell:** Vous avez dit qu'il vous avait été difficile de le trouver.

**M. Caron:** Il habite St-Jean au Nouveau-Brunswick ou quelque part par là, je crois.

**M. Caldwell:** Mais lorsque vous avez réussi à le joindre, était-il disposé à répondre à vos questions?

**M. Caron:** Oh, oui. Je crois qu'il en était fort content. Nous avions également décidé que deux personnes devaient lui parler

[*Texte*]

by two, and we had to make sure the two of our representatives were available when Mr. Fournier was available, and that was not that easy to arrange.

Would you like to comment further, Mr. Healey?

**Mr. Healey:** No, I think the reasons for wishing to interview Mr. Fournier have been given very well by Mr. Caron. I think they are complete.

**Mr. Caldwell:** And did he add any new light to anything you did not know before?

**Mr. Healey:** I have to answer this in a very careful manner. I cannot recall anything that came out of that interview that we had not discovered in our previous work, or anything other than personal views that you would consider to be substantive. I do not think he added that much to our body of knowledge, if that is the purpose of your question.

**Mr. Caldwell:** After you met with Mr. Fournier, did you report back to the CBC as to what Mr. Fournier said?

**Mr. Caron:** No.

**Mr. Healey:** No.

• 1640

**Mr. Caldwell:** So any of Mr. Fournier's comments would be included in the study, although not mentioned by name, but some of his ideas might be included in the task force report.

**Mr. Healey:** Mr. Fournier offered no ideas, with respect to the solution, and our purpose in meeting with Mr. Fournier was not to discuss our plans for a solution, although some of them came out in the conversation. I would say that Mr. Fournier's comments to us were already incorporated in the body of knowledge that led to this report.

**Mr. Caldwell:** I want to move on to another subject, just to pick up on something you said before, regarding whether or not this happens, and with how much frequency—the problems of the computers—in other firms. You said it happened regularly. What is regularly? Do all companies have this startup problem?

**Mr. Caron:** I think I will let Mr. Gaston answer the question.

**Mr. Gaston:** All companies have problems, to some degree or other, in the initial use of a complex computer system. Serious problems with new computer systems I would categorize as occurring from time to time. I would not call them frequent, and I would not call them rare.

**Mr. Caldwell:** On a scale of one to ten, how would you rate the problem you saw at the CBC, one being the worst?

**Mr. Gaston:** Rather than rating it numerically, I would prefer to say that I view it as a serious problem.

[*Traduction*]

et nous devons nous assurer que nos deux représentants pouvaient s'entretenir avec M. Fournier lorsque, lui, le pouvait, ce qui n'a pas été facile.

Auriez-vous autre chose à ajouter, monsieur Healey?

**M. Healey:** Non, je crois que M. Caron a fort bien expliqué pourquoi nous voulions nous entretenir avec M. Fournier. Je crois qu'il a tout dit.

**M. Caldwell:** Et vous a-t-il dit quelque chose que vous ne saviez pas?

**M. Healey:** Je dois être très prudent. Je ne me souviens de rien que nous n'ayons pas découvert auparavant; tout ce qu'il a pu nous dire, c'était son opinion personnelle. Je ne crois qu'il nous ait appris grand-chose, si c'est ce que vous me demandez.

**M. Caldwell:** Avez-vous parlé avec votre entretien avec M. Fournier à direction de Société Radio-Canada?

**M. Caron:** Non.

**M. Healey:** Non.

**M. Caldwell:** Alors votre rapport renferme les quelques observations de M. Fournier, même si vous ne le citez pas nommément. Il se peut que certaines de ses idées soient incorporées au rapport du groupe de travail.

**M. Healey:** M. Fournier ne nous a pas proposé de solution au problème et nous ne l'avons pas rencontré pour discuter de solutions éventuelles, même si nous avons parlé de certaines d'entre elles lors de notre conversation. Je dois dire que nous savions déjà ce que M. Fournier nous a dit.

**M. Caldwell:** Je voudrais passer à un autre sujet, revenir sur ce que vous avez dit auparavant sur les problèmes que posent les ordinateurs dans d'autres entreprises, sur leur fréquence. Vous avez dit que des problèmes se posent régulièrement. Qu'entendez-vous par régulièrement? Toutes les entreprises éprouvent-elles ces problèmes au départ?

**M. Caron:** Je crois que je vais laisser monsieur Gaston répondre à cette question.

**M. Gaston:** Toutes les entreprises éprouvent plus ou moins de problèmes lorsqu'elles essaient d'implanter un réseau d'ordinateurs complet. L'installation de nouveaux systèmes informatiques pose de graves problèmes de temps à autre, dirais-je. Ils ne se posent pas fréquemment et ils ne se posent pas rarement non plus.

**M. Caldwell:** De 1 à 10, quelle cote attribueriez-vous aux problèmes de la Société Radio-Canada, le chiffre 1 représentant le plus gros problème?

**M. Gaston:** Au lieu de vous donner des chiffres, je préférerais dire que les problèmes de la Société Radio-Canada étaient graves.



## [Text]

**The Chairman:** Thank you, Mr. Gaston, Mr. Caldwell. We are now continuing with the second round of questioning, and we go to Mrs. Finestone.

**Mrs. Finestone:** Thank you very much.

Mr. Caron, I listened with a great deal of interest to an answer that you gave me to a question I had asked. It was with respect to the fact that Canadian taxpayers really wanted to know two things: would your recommendations end all this business, and would it remedy all the problems caused? Are you confident that it will work?

You answered by saying, well, our reputation is on the line. If I may suggest, sir, it is not only your reputation that is on the line. I did not find that a satisfactory answer. I think the President of the CBC has been in a very difficult spot. I think that Mr. Fournier has been in a very difficult spot. I think Mr. Cotsman was found in a difficult spot, and so was Mr. Peters.

Now, this is what I would like to know, and quite forthrightly, sir. Will the recommendations that you have now made enable these gentlemen, and the Canadian public—in particular, the taxpayer—to feel that we can now put this matter to rest, within the time frame you have outlined? Is the Auditor General going to be satisfied? Further to that, are we going to be able to go ahead with the development and growth of what I consider to be a very important national instrument in the national policy and development of our cultural identity in Canada? That is the bottom line, sir, not your reputation.

**Mr. Caron:** I think I indicated that our reputation concerned the stabilization of the system, which is the curing of the current problems, because we are now there. We intend to be available until these are corrected. I cannot say that the Auditor General will declare himself fully satisfied for the current year, because problems have continued during the current year, and he is entitled to pass judgment on this matter.

First of all, we are working closely with the CBC staff, but we are also working very closely with the Auditor General. We have had continuous contact with his representatives, and we are trying to work out the situation together.

Now, I think we should have the human resources, or the combined talent, to be able to solve that first part, number one, which is stabilizing. As to number two, then you get into a new process, which is making changes again.

We have outlined the procedure and we are telling you to follow the guidelines of the Canadian institute. If you follow those guidelines, I cannot see that you could go wrong. I think that you would not go wrong. Also, of course I am telling you make sure you have consultants and, again, it is not going to be me. It is not self-serving, because I am not a computer consultant. But there are others, and they should be used, and they should follow the changes that we have suggested.

## [Translation]

**Le président:** Merci, monsieur Gaston, monsieur Caldwell. Nous poursuivons le deuxième tour. Madame Finestone.

**Mme Finestone:** Je vous remercie infiniment.

Monsieur Caron, j'ai écouté avec beaucoup d'intérêt ce que vous m'avez dit en réponse à une question que je vous avais posée. Je vous disais que les contribuables canadiens voulaient savoir deux choses. Premièrement, vos recommandations permettraient-elles de résoudre le problème et deuxièmement, êtes-vous sûr qu'elles donneront les résultats escomptés?

Vous m'avez répondu en me disant que votre réputation est en jeu. Permettez-moi de vous dire, monsieur, que votre réputation n'est pas la seule en jeu. Cette réponse ne me satisfait absolument pas. Je crois que le président de la Société Radio-Canada s'est trouvé dans une très mauvaise posture, de même que M. Fournier, M. Cotsman et M. Peters.

Voici ce que je voudrais savoir et je voudrais que vous me répondiez sans ambages. Les recommandations que vous avez proposées permettront-elles à la Direction de la Société Radio-Canada et à la population—en particulier, aux contribuables—de penser que ce problème est maintenant résolu, du moins qu'il le sera dans les délais prescrits? De surcroît, allons-nous pouvoir continuer à développer et à étoffer ce que je considère être un outil national d'une extrême importance pour notre identité culturelle au Canada? Voilà ce qui importe, monsieur, non pas votre réputation.

**M. Caron:** J'ai dit, du moins je le crois, que notre réputation tenait à la stabilisation du système en cause; nous avons été chargé de régler les problèmes qui existent. Nous avons l'intention d'être présents tant que ces problèmes ne seront pas réglés. Je ne peux pas vous affirmer que le vérificateur général se déclarera entièrement satisfait de ce qui a été fait cette année, car les problèmes se sont poursuivis, et il a parfaitement le droit de dire ce qu'il en pense.

Premièrement, nous travaillons en étroite collaboration non seulement avec le personnel de la Société Radio-Canada, mais également avec celui du vérificateur général. Nous demeurons en contact étroit avec son personnel et nous essayons de régler le problème ensemble.

Je crois que nous avons les ressources humaines nécessaires, ou le talent nécessaire, pour pouvoir résoudre le problème numéro un, la stabilisation du système. Quant au problème numéro deux, c'est là une tout autre chanson, l'apport de modifications complémentaires.

Nous avons mis sur pied un plan d'action et nous avons demandé à la Société Radio-Canada de suivre les principes directeurs établis par l'Institut canadien des comptables agréés. Si ces principes sont suivis, je ne vois pas où le système pourrait échouer. Cela ne devrait pas être le cas. Et je vous dis également de retenir les services d'experts-conseils et là encore, ce ne sera pas moi. Je ne prêche pas pour ma propre paroisse, car je ne suis pas expert en informatique. Mais il en existe; vous devriez faire appel à eux et ces derniers devraient suivre le plan d'action proposé.



[Texte]

• 1645

As to our part three, we are talking about a modified national finance, and the reason why we are talking about a modified national finance is that we went into the field, in Vancouver and in Halifax. We questioned people as to what they wanted, and we think we have solved that. I think we know what the users are looking for, and we believe they deserve it. They deserve it to get a more effective management, and unless we give them the tool . . . and this is the purpose of our part two.

**Mrs. Finestone:** Thank you. Your words "should have been used" did not escape me, but I am not going to go back to that.

Could you give me some idea how much you believe this whole matter is going to cost to implement? With the internal auditor, the audit committee, the consultants as guidance and supervision and monitoring, how much is this going to cost in total or over and above what was already anticipated?

**Mr. Caron:** I will start the answer, and then I will ask my colleagues to complete it.

The National Finance System was a nine-part affair. We have implemented three. So there were six left to be implemented, and it would have cost money and time to do.

Now what we are proposing is to bring some changes to make the system more useful. That will cost some money, but then we are talking about the modified national finance, and that will be a big investment.

We think at this point that the other models that have been bought by CBC can be adapted and should be put into place, and of course there are going to be other modifications. We have other ideas that are being looked at by the software manufacturer right now, and we have put our request in writing to him and this is going to have to be assessed whenever we have all the information. That is the plan we are suggesting for the third stage, and we think it is a reasonable plan.

It is a plan devised by five people who have tried very hard to solve a situation. If we had been 10 you might have something different, but I am not sure.

**The Chairman:** It is a fascinating line of questioning, and perhaps we can return to it on the third round, but the time has overcome us. Ms McDonald.

**Ms McDonald:** I want to get back briefly to the line of questioning about the role of the audit committee, and I simply am trying to use your expertise. Perhaps you do not feel that, looking to the future, this is the most important question, but I really would like to ask you what you feel the audit committee's responsibility was in the situation. If you were on an audit committee, Mr. Caron, what would you have done if you had received that kind of information?

**Mr. Caron:** When the Auditor General tells you that he did not think the corporation could have done much different from what they did, what do you expect me to answer?

[Traduction]

Quant au point numéro 3, le système national financier a été légèrement modifié, et s'il l'a été c'est parce que nous sommes allés sur place, à Vancouver et à Halifax. Nous avons demandé aux intéressés ce qu'ils voulaient et ce problème est maintenant réglé, croyons-nous. Nous savons maintenant ce que recherchent les usagers et nous estimons qu'ils le méritent. Ils le méritent pour obtenir un outil de gestion plus efficace et à moins que nous leur en donnions les moyens . . . voilà l'objet de la phase numéro 2.

**Mme Finestone:** Je vous remercie. La phrase «vous devriez faire appel à eux» ne m'a pas échappé, mais je ne vais pas revenir là-dessus.

Avez-vous une idée de ce que tout cela va coûter? Avec l'aide du vérificateur interne, du comité de vérification, des experts qui serviront de guides et de policiers, combien est-ce que cela va coûter en tout ou encore à combien s'élèvera le dépassement?

**M. Caron:** Je vais répondre à votre question et je demanderai ensuite à mes collègues de la compléter.

Le système financier national était divisé en neuf phases. Nous en avons exécuté trois. Il en reste donc six et il aurait fallu y consacrer beaucoup de temps et d'argent.

Ce que nous proposons maintenant, c'est d'y apporter des changements pour qu'ils soient plus utiles. Des dépenses devront être engagées, mais ce système financier national a maintenant été modifié ce qui coûtera beaucoup d'argent.

A ce stade-ci, nous pensons que les autres modèles achetés par la Société Radio-Canada peuvent être adaptés et mis en place et il est évident que d'autres modifications s'imposeront. Nous avons d'autres idées qu'examine à l'heure actuelle le fabricant de logiciels. Nous lui avons présenté notre demande par écrit et sa réponse devra être analysée dès que nous aurons tous les renseignements en main. Voilà le plan d'action que nous proposons pour la troisième phase et nous pensons qu'il est raisonnable.

Ce plan a été établi par cinq personnes qui ont tout fait pour essayer de résoudre le problème. Si nous avions été dix, le plan aurait peut-être été différent, mais je n'en suis pas certain.

**Le président:** Vos questions sont fort intéressantes et peut-être pourrions-nous y revenir lors du troisième tour, mais votre temps de parole est épuisé. Madame McDonald.

**Mme McDonald:** Je voudrais en revenir brièvement au rôle du comité de vérification et je voudrais simplement vous demander votre avis. C'est l'avenir qui compte et peut-être estimerez-vous que cette question n'est pas très importante, mais j'aimerais vraiment savoir ce que vous pensez de la responsabilité du comité de vérification dans cette affaire. Monsieur Caron, si vous étiez membre d'un comité de vérification, qu'auriez-vous fait si vous aviez eu vent de ces renseignements?

**M. Caron:** Si le vérificateur général vous dit que la Société n'aurait pas pu, à son avis, avoir fait beaucoup plus, que voulez-vous que je vous dise?

## [Text]

**Ms McDonald:** The internal auditor tells us he informed the audit committee much earlier on, long before the Auditor General got into it, and the audit committee evidently did not respond positively. They did not accept these signals as important and worth acting on. Given the information the internal auditor had at that time and provided to the audit committee—and you have seen the correspondence, you have seen what the internal auditor said—do you think the audit committee should have realized there was a serious problem and acted faster?

**Mr. Gaston:** I would like to go back, in answering your question, to the theme Mr. Healey was explaining about computer control guidelines and the normal kinds of procedures in this regard. These are guidelines, as distinct from standards or rules, because they need to be considered within the context. One needs to measure the risks that should be taken and that need to be taken to meet certain exigencies, and one has to balance—I guess I would put it this way—a list of all of the safety checks that can be put in place against what is appropriate in the circumstances given a need for certain information quickly.

• 1650

So what I would expect the audit committee to do is listen to the various points of view and then provide advice and counsel to senior management on weighing up this equation, which is far from a black and white situation. We are dealing with guidelines and norms that are not inevitable rules.

**Ms McDonald:** Not just guidelines, but information from the internal auditor that there were problems; not just an abstract situation.

**Mr. Gaston:** I would expect that to be assessed and weighed as part of the recipe in arriving at a judgment decision.

**Ms McDonald:** Did you see the minutes of the audit committee? Did you see the letters of the internal auditor?

**Mr. Gaston:** Yes, madam.

**Ms McDonald:** If you had been on the audit committee at that time and received them, would you have taken them seriously and considered that there was a problem that needed dealing with urgently?

**Mr. Gaston:** I would certainly consider those comments, along with the comments of other members of management, yes.

**Ms McDonald:** I would like to ask a bit about the bank reconciliation question. For what period of time was a bank reconciliation not possible?

**Mr. Caron:** We know now that it was not possible during last year, during the year ended March 31, 1986.

**Ms McDonald:** For the entire 12 months of the year, you mean?

## [Translation]

**Mme McDonald:** Le vérificateur interne nous a dit qu'il en avait parlé au comité de vérification beaucoup plus tôt, bien avant que le vérificateur général ne s'intéresse à cette affaire et de toute évidence le comité de vérification n'y a pas répondu de façon positive, n'a pas jugé ces mises en garde importantes et a décidé de ne pas y donner suite. Compte tenu des renseignements que le vérificateur interne a transmis à cette époque-là au comité de vérification—et vous avez vu les lettres, ce qu'a dit le vérificateur interne—pensez-vous que le comité de vérification aurait dû se rendre compte que ce problème était grave et agir plus rapidement?

**M. Gaston:** Pour répondre à votre question, je voudrais revenir à ce qu'a dit M. Healey tout à l'heure à propos des directives portant sur le contrôle des systèmes informatiques et sur la marche à suivre dans ce cas-là. Il s'agit de principes directeurs et non de normes ou de règles car ces principes doivent être adaptés à la situation. Il faut évaluer les risques à court terme pour que certaines exigences soient respectées et il faut ensuite décider quel garde-fou mettre en place selon la rapidité avec laquelle certains renseignements doivent être extraits.

J'attends donc du comité de vérification qu'il écoute les différents points de vue et qu'il fournisse conseil et avis aux cadres supérieurs afin de leur permettre d'accorder la pondération voulue à cette masse d'informations qui est loin d'être homogène. Nous essayons de respecter des directives et des normes qui ne sont pas immuables.

**Mme McDonald:** Il ne s'agit pas uniquement de directives puisque le vérificateur interne a fait état de l'existence de problèmes; ce n'est pas une situation purement abstraite.

**M. Gaston:** J'ose croire que ces faits seraient analysés et pondérés en vue d'en arriver à une décision qui reste subjective.

**Mme McDonald:** Avez-vous pris connaissance du procès verbal du comité de vérification? Avez-vous vu les lettres du vérificateur interne?

**M. Gaston:** Oui, madame.

**Mme McDonald:** Si vous aviez été membre du comité de vérification à l'époque et que vous aviez vous-même reçu ces lettres, les auriez-vous prises au sérieux et auriez-vous jugé qu'il fallait d'urgence trouver une solution au problème?

**M. Gaston:** J'aurais certainement tenu compte de ces commentaires et de ceux des autres membres de la direction, oui.

**Mme McDonald:** J'aimerais vous poser quelques questions au sujet du rapprochement bancaire. Pendant combien de temps a-t-il été impossible d'effectuer ce rapprochement bancaire?

**M. Caron:** Nous savons maintenant que cela s'est avéré impossible pour l'exercice se terminant le 31 mars 1986.

**Mme McDonald:** Pour la pleine période de 12 mois?



[Texte]

**Mr. Caron:** Yes, I believe so. When we started in September, we could not pass judgment on the April situation. Now we can pass judgment on the April, May, June, and July situations. These have been audited by the internal auditor, and I can tell you that the Auditor General is also auditing these months currently, right now. So to me, that was a sign that we were heading in the right direction.

**Ms McDonald:** What steps would normally be taken when problems in reconciling bank statements first come to light?

**Mr. Caron:** It is a very involved procedure. It is done by the computer, to start with. Information is fed in from four different sources. You have income; you have receipts, which normally will come from transactions of sales; you have disbursements, which represent purchases or salaries. These come from the sub-systems into the computer and are balanced together, eliminated. This is what creates the bank reconciliation. It is much more complicated than our own bank reconciliation, because it is all automatic and it is done by batches.

Also, let me mention that there are 1 million cheques a year issued by CBC. I believe these cheques are issued in no less than 13 different locations, and it is all fed into the same computer. So you can imagine; it is a mass of \$1 billion that is being processed. So that is heading in the right direction. I am quite pleased with that.

**The Chairman:** Thank you, Ms McDonald. Thank you, Mr. Caron. We come now to the third round of questioning, and my first questioner is Mr. Pennock.

**Mr. Pennock:** Thank you, Mr. Chairman.

Gentlemen, I am going quickly. You might help me. Have you seen the Auditor General's reply to questions that were submitted by this committee?

**Mr. Caron:** I have seen them.

**Mr. Pennock:** Okay. Sir, may I ask you about question 4, so I do not have to read them into the record. The Auditor General identified four major causes for the problems that occurred at the CBC. Do you or do you not agree with the Auditor General?

**Mr. Caron:** I would like you to read me all the answers because I cannot pass judgment—

**Mr. Pennock:** Sir, I certainly will, and I will read quickly:

In retrospect, Phase 1 of the NFS was implemented too early, at a time when there were still some design or control problems. Users' needs were not sufficiently considered. Those systems that were to be replaced by the NFS were not maintained in parallel with it to permit the necessary reconciliation or help confirm the reliability of NFS. Furthermore, certain formal and informal sub-systems were kept for control purposes, but the results produced by them were not in a form that permitted reconciliation with the NFS. There was no regular independent control review—for

[Traduction]

**M. Caron:** Oui, je le crois. Au début de nos travaux en septembre, nous n'étions pas en mesure d'évaluer la situation qui prévaudrait en avril. Nous nous prononçons maintenant sur l'état des choses en avril, mai, juin et juillet. Les états financiers ont été vérifiés par le vérificateur interne et je peux vous dire que le vérificateur général les examine maintenant lui aussi. Pour ma part, cela indique que nous étions engagés dans la bonne voie.

**Mme McDonald:** Quelles mesures seraient normalement prises au moment où apparaissent les problèmes de rapprochements bancaires?

**M. Caron:** Il s'agit d'une procédure très complexe. Dans un premier temps, nous introduisons dans l'ordinateur les renseignements provenant de quatre sources différentes. Nous introduisons les données relatives aux revenus, aux reçus qui correspondent normalement aux transactions de ventes, les déboursés correspondant aux achats et les salaires. Ces renseignements proviennent des sous-systèmes et ils sont alimentés dans l'ordinateur et rapprochés. Voilà comment se fait le rapprochement bancaire. C'est une procédure beaucoup plus complexe que la nôtre parce que tout se fait automatiquement et par lots.

Par ailleurs, je vous signale que la Société Radio-Canada émet chaque année 1 million de chèques dans 13 localités différentes et que tous ces chèques sont traités par un seul ordinateur. Vous pouvez vous imaginer ce que cela représente; l'ordinateur assure le traitement de plus d'un milliard de dollars. Nous sommes donc dans la bonne voie. Je suis assez satisfait des résultats.

**Le président:** Merci, madame McDonald. Je vous remercie, monsieur Caron. Nous entamons maintenant le troisième tour de questions et j'accorde d'abord la parole à M. Pennock.

**M. Pennock:** Merci, monsieur le président.

Messieurs, je vais y aller rapidement. Vous pourrez sans doute m'aider. Avez-vous vu la réponse du vérificateur général aux questions posées par le Comité?

**M. Caron:** Je les ai vues.

**M. Pennock:** D'accord. Puis-je vous demander des renseignements au sujet de la question 4 de sorte que je n'aie pas à la lire pour le compte rendu. Le vérificateur général a attribué les problèmes de la Société Radio-Canada à quatre principales causes. Êtes-vous d'accord avec le vérificateur général?

**M. Caron:** J'aimerais que vous me lisiez toutes les réponses puisque je ne saurais me prononcer...

**M. Pennock:** Monsieur, je vais vous les lire, rapidement:

Si on retourne en arrière, la première phase du SFN a été mise en place trop rapidement, alors que certains problèmes de conception ou de contrôle n'avaient pas encore été réglés. La Société n'a pas suffisamment tenu compte des besoins des utilisateurs. Ces systèmes que le SFN devait remplacer n'ont pas été maintenus parallèlement à ce dernier, afin de permettre des rapprochements nécessaires pour confirmer la fiabilité du SFN. Qui plus est, certains sous-systèmes, officiels et officieux, ont été maintenus à des fins de contrôle mais les résultats obtenus ne permettaient pas le rapproche-



[Text]

example, a steering committee—to highlight design and implementation problems as they developed.

Those are the Auditor General's words.

**Mr. Caron:** I would agree with these comments, sir.

**Mr. Pennock:** Then I am going to ask this question: do you think the problems the CBC faced were problems of structure or of management decision-making within that structure?

**Mr. Caron:** I cannot answer that question.

**Mr. Pennock:** Can any of the other gentlemen answer?

**Mr. Healey:** I cannot answer that question.

**Mr. Pennock:** Then you are really telling me that your mandate, perhaps as a shareholder of the CBC, was not broad enough to allow you to look into that.

• 1655

**Mr. Gaston:** Could I comment, sir? Our goal was to understand thoroughly the nature of the problem in order to develop solutions. To try to determine the cause of the problem so long after the event would have been very time consuming and would have distracted us from our primary mission of providing advice to the corporation to deal expeditiously with the problem.

Secondly, I would be very concerned as a professional auditor accepting a mandate to try to make judgments of that nature after the fact, because I honestly do not believe I could develop the kind of concrete evidence I would need to make those kinds of difficult value judgments.

**Mr. Pennock:** So you are saying really that you are in no position to comment upon the management's decisions taken with respect to the implementation of the NFS.

**Mr. Gaston:** That is correct.

**Mr. Pennock:** I want to come back to a line of questioning I had earlier with respect to the private sector. If you were faced with the same situation in the private sector, and you had the amount of money in suspense accounts that was in the CBC, how would your companies handle the audit report to the shareholders?

**Mr. Caron:** Raymond, do you want to answer that?

**Mr. Healey:** Given exactly the same circumstances, we have no responsibility to report on the status of the system to the shareholders. To the extent that this impacts the preparation of the financial statements, we could be in the same position as the Auditor General was in this year, and that is to have a negative opinion with respect to the adequacy of the books and records. But we would need to go no further.

[Translation]

ment avec les données du SFN. La Société n'a pas exercé de contrôle indépendant—par le biais du comité directeur, notamment—afin de déceler les problèmes de conception et de mise en oeuvre au fur et à mesure qu'ils se présentaient.

Voilà ce qu'en a dit le vérificateur général.

**M. Caron:** Je suis d'accord avec ses commentaires, monsieur.

**M. Pennock:** J'aimerais maintenant vous demander ceci: croyez-vous que les problèmes de la Société Radio-Canada sont dus à des vices structurels ou à des décisions prises par la direction à propos des paramètres de cette structure?

**M. Caron:** Je ne saurais répondre à cette question.

**M. Pennock:** Un autre des fonctionnaires peut-il y répondre?

**M. Healey:** Je ne peux pas répondre à cette question.

**M. Pennock:** Cela revient à me dire que votre mandat, en tant qu'actionnaires de la Société Radio-Canada, n'était pas suffisamment large pour vous permettre d'examiner cette affaire.

**M. Gaston:** Pourrais-je faire un commentaire, s'il vous plaît? Notre but était de comprendre complètement la nature du problème pour trouver des solutions. Essayer de déterminer la cause du problème si longtemps après les événements aurait pris beaucoup de temps et ne nous aurait pas permis de nous occuper de notre principale responsabilité qui est de conseiller la Société pour régler rapidement le problème.

Deuxièmement, d'un point de vue de déontologie pure, en tant que vérificateur professionnel je n'aurais pas aimé devoir me prononcer après coup. Je ne crois d'ailleurs pas qu'il soit possible, en procédant de cette façon, d'en arriver à des preuves suffisamment concrètes.

**M. Pennock:** Par conséquent, vous n'êtes pas à même de commenter les décisions de la direction concernant l'application du SFN.

**M. Gaston:** C'est bien cela.

**M. Pennock:** J'aimerais revenir à des questions que j'ai posées précédemment concernant le secteur privé. Si la même situation se produit dans le secteur privé et qu'un montant aussi important que celui de la Société Radio-Canada était immobilisé, comment vos sociétés feraient-elles pour présenter le rapport de vérification aux actionnaires?

**M. Caron:** Raymond, voudriez-vous répondre à cette question?

**M. Healey:** Si les circonstances étaient exactement semblables, nous ne devrions pas faire un rapport de la situation du système aux actionnaires. Quant à la présentation des états financiers, nous nous retrouverions dans la même situation que celle du vérificateur général cette année, en d'autres termes, nous aurions une mauvaise opinion quant à la tenue des livres, mais nous n'aurions pas besoin d'aller plus loin.

[*Texte*]

**Mr. Pennock:** I accept that, but I am saying that you would not put your stamp of approval on the financial statement given the same circumstances that existed at the CBC.

**Mr. Healey:** That is hypothetical, because we cannot place ourselves in the Auditor General's position in June and July of 1986. But assuming that we reached the same conclusions, we would have a similar type of report with respect to the financial statements, where we would need to deny an opinion and we would likely make some comment on the adequacy of books and records. But we cannot go any further.

**Mr. Pennock:** No, I appreciate that, but I am saying that as a shareholder I would hope you would do so, so that I was aware I was getting virtually an unaudited financial statement presented in the annual... That is my point, that this is making it public and would happen within the financial structure.

One last question. Do you think the CBC structure and changes made in response to the Auditor General's 1984 comprehensive audit were good enough on paper, as opposed to in practice, to have avoided the failures in the implementation of the NFS? Do you have any comment with respect to that, or again was your mandate not broad enough to allow you to do so?

**Mr. Caron:** If I can answer, I have no opinion on what you are saying.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Pennock. Now we continue the third round, and it is our practice to go from government member to opposition member and back to a government member, and so that means it is the opportunity of Mrs. Finestone to have another five-minute question period.

**Mrs. Finestone:** Mr. Chairman, do you have a question you would like to ask in the meantime? You are entitled to occasionally, you know. You are being the eminent chairman.

**The Chairman:** I defer to you, Mrs. Finestone, as always.

**Mrs. Finestone:** Well, we did have staff who lent us a hand, for which I think we are all very grateful, and there is a question which I am not sure was totally answered, so I will read the question to you and see if you feel that you have an answer to it.

In the presentation to this committee, the president of CBC indicated that the then vice-president of finance had been unwilling to give information to the CBC's internal auditor concerning the NFS. Did the task force under you discuss with the internal auditor his difficulties in carrying out his responsibilities to the president and the board? That is one question: What did the internal auditor know? Secondly, what did he tell the president and the board? Third, what did the task force conclude about the difficulties the internal auditor experienced in fulfilling his responsibilities? Has the problem, in your view, now been rectified? I should say, has the problem—if, in your view, there was one—now been rectified?

[*Traduction*]

**M. Pennock:** J'accepte cela, mais tout ce que je veux dire, c'est que vous n'apposerez pas votre sceau d'approbation sur les états financiers si la situation était semblable à celle de la Société Radio-Canada.

**M. Healey:** C'est une question hypothétique; nous ne pouvons en effet pas nous mettre dans la même situation que celle du vérificateur général en juin et juillet de 1986. Mais, supposons que nous soyons arrivés aux mêmes conclusions, nous aurions rédigé un rapport du même genre en ce qui concerne les états financiers, nous n'aurions pas été d'accord et nous aurions sans doute fait des commentaires quant à la tenue des livres. Mais nous ne pouvons cependant pas aller plus loin.

**M. Pennock:** Non, je m'en rends compte. Cependant, j'aimerais dire publiquement qu'en tant que contribuable, j'aimerais que l'on me fasse comprendre que les états financiers qui ont été présentés au cours de cette année n'avaient pour ainsi dire pas fait l'objet d'une vérification.

Une dernière question. Croyez-vous que les changements apportés à la structure de la Société suite à la vérification intégrée de 1984 du vérificateur général étaient suffisamment bien pensés pour éviter l'échec de ce système financier national? Qu'en pensez-vous, ou votre mandat n'est-il pas suffisamment large pour vous permettre de répondre?

**M. Caron:** Si vous me permettez de répondre, je n'ai aucune opinion à formuler.

**Le président:** Merci, monsieur Pennock. Nous continuons, nous passons au troisième tour. Comme nous en avons l'habitude, nous irons d'un député ministériel à un député de l'Opposition pour en revenir à un député ministériel. Je donne maintenant cinq minutes à M<sup>me</sup> Finestone pour poser une autre question.

**Mme Finestone:** Monsieur le président, voudriez-vous poser une question? Vous pouvez en poser de temps en temps, vous savez. Car après tout vous êtes le président.

**Le président:** Je m'en remets à vous, madame, comme toujours.

**Mme Finestone:** Notre personnel nous a prêté main forte et nous lui sommes très reconnaissants. Il me semble qu'il y a une question à laquelle on a pas totalement répondu; je vais par conséquent vous la lire et vous verrez si vous pouvez me répondre.

Dans son exposé devant le comité, le président de la Société Radio-Canada a indiqué que le vice-président des Finances de l'époque ne voulait pas donner de renseignements au vérificateur interne de la Société concernant le SFN. Le groupe de travail que vous dirigiez a-t-il discuté avec le vérificateur interne des difficultés qu'il avait à s'acquitter de ses responsabilités envers le président et le conseil? Donc la première question est la suivante: que savait le vérificateur interne de toutes ces questions? Deuxièmement, qu'a-t-il dit au président et au conseil? Troisièmement, quelles ont été les conclusions du groupe de travail en ce qui concerne les difficultés rencontrées par le vérificateur interne dans l'accomplissement de ses



[Text]

[Translation]

responsabilités? À votre avis, le problème a-t-il été résolu? Je devrais dire, s'il y a problème à votre avis, a-t-il été résolu?

• 1700

**Mr. Healey:** It is very difficult to recall all of the questions. In our discussions with the internal auditor, he explained in some detail—which was supported by his quarterly reports which I know he referred to this morning—about his difficulties in having what he considered to be proper participation in the project.

I guess one could use the word “frustrated”; he was frustrated in getting involved in the project to carry out the role as he saw it. I think his reports adequately convey that degree of frustration and his lack of involvement.

With respect to the position now, we have seen no evidence that such frustration continues and as a matter of record, the internal auditor and his staff of professionals are, in our view, part of the solution. Their resources have been built into the action plans that the task force has put together, and we see him carrying on into the future, assisting the CBC and its officers in dealing with the present problem as a proactive participant.

**Mr. Caron:** I might add, madam, that the internal auditor acted as secretary of our task force.

**Mrs. Finestone:** It is your view that the audit committee and the board will support the internal auditor and will support an external monitor, from your discussions with the president.

**Mr. Healey:** Certainly, that would be the conclusion you would reach from the discussions, but we cannot make comments on decisions that other people need to make.

**Mrs. Finestone:** Well, the last question. You have indicated that you are not totally satisfied with this system. You are going to go to another system. Do I understand you correctly, or you are going to enhance this system with another system?

**Mr. Healey:** That is a very excellent word, and I think enhancing and modifying what is currently in existence is an objective that we believe is achievable. We do not think you have to throw the baby out with the bath water. We think we can work with what is there.

**Mrs. Finestone:** In your view, is it through foreknowledge, or would you have had to have been a clairvoyant to have recognized that this system was perhaps not the best and that you could have gone with the systems you are now suggesting?

**Mr. Healey:** If I could just clarify that a little bit, the term “a system that is the best” is not a good description of the present situation. We believe that the existing software... I hate to use a technical term, but—

**Mrs. Finestone:** I do not know anything about floppy-floppy things. Go right ahead.

**M. Healey:** Il est très difficile de se rappeler toutes les questions. Le vérificateur général, avec qui nous avons discuté, nous a expliqué en détail—et les rapports trimestriels dont il a parlé ce matin viennent le confirmer—les difficultés qu'il a éprouvées à déterminer ce que serait une participation indiquée au projet.

Je pense que le mot «frustration» convient ici. Le vérificateur général a éprouvé une certaine frustration à s'acquitter de son rôle tel qu'il l'entendait. Je pense que ses rapports font état très nettement de ces frustrations et de ses difficultés de participation.

Quant à ce qui se passe actuellement, rien ne semble nous porter à croire que cette frustration se perpétue et je tiens à signaler que le vérificateur général et son équipe d'experts, à notre avis, contribue à la solution du problème. Leurs ressources ont été orientées vers des plans d'action que le groupe de travail a intégrés et nous envisageons qu'il poursuivra son oeuvre, c'est-à-dire qu'il assistera Radio-Canada et ses administrateurs de façon active dans la résolution du problème actuel.

**M. Caron:** Madame, permettez-moi d'ajouter que le vérificateur interne a rempli les fonctions de secrétaire au sein de notre groupe de travail.

**Mme Finestone:** Vous êtes donc d'avis que le comité de vérification et le conseil appuieront le vérificateur général et un surveillant externe, et ce d'après vos discussions avec le président, n'est-ce-pas?

**M. Healey:** Absolument. C'est la conclusion que l'on peut tirer de nos discussions, mais nous ne pouvons pas nous prononcer sur des décisions prises ailleurs.

**Mme Finestone:** Une dernière question. Vous avez dit que vous n'étiez pas entièrement satisfait du régime actuel. Vous allez donc le remplacer. Ai-je bien compris? Allez-vous étayer le régime actuel d'un autre régime?

**M. Healey:** Le mot est très bien choisi. Nous estimons qu'il est tout à fait opportun d'étayer le régime actuel et de modifier ce qui existe pour l'instant. Nous ne voudrions pas nous débarrasser du bébé en même temps que de l'eau du bain. Nous pensons pouvoir bâtir sur ce qui existe.

**Mme Finestone:** À votre avis, est-ce parce que vous avez été perspicace ou bien vous aurait-il fallu être devin pour reconnaître que ce régime n'est peut-être pas le meilleur et que vous auriez pu avoir recours aux régimes que vous proposez maintenant?

**M. Healey:** Permettez-moi de préciser ceci. L'expression «le meilleur régime» ne décrit pas très bien la situation actuelle. Nous estimons que le logiciel actuel... Je n'aime pas utiliser des termes techniques mais...

**Mme Finestone:** N'employez pas d'euphémismes. Allez-y.



[Texte]

**Mr. Healey:** The existing software and much of the existing components of the system can be modified, enhanced, amended to provide the kind of system the CBC requires without a complete redesign on a clean piece of paper.

**Mrs. Finestone:** That was not my question. Do not avoid it.

**Mr. Healey:** I am sorry.

**Mrs. Finestone:** My question was: could it have been foreseen that it was an incorrect one and you could have done something better?

**Mr. Healey:** It is impossible for me to have an opinion on that. I was not there.

**Mrs. Finestone:** I am stymied. I give up.

**The Chairman:** Thank you, Mrs. Finestone. You and the clock finished at exactly the same time. Mr. Healey, I believe you were signalling a wish to interject something prior to the last question, prior to Mrs. Finestone beginning. We are going to stop the clock and give you an opportunity.

**Mr. Healey:** Thank you, Mr. Chairman. The question of the task force mandate has come up several times this afternoon, and I think it is important to put that into context.

Our mandate was to carry out sufficient analysis of the events that led up to the difficulties only to the extent to develop a positive or a proactive action plan to deal with them. Our mandate was not to investigate those difficulties in any further depth than that, and I think it is important to qualify this. We had very little time. Our whole thrust was to move forward rather than to look backward.

• 1705

**The Chairman:** I appreciate that clarification. Mr. Caldwell.

**Mr. Caldwell:** Thank you, Mr. Chairman. I would just follow up on some comments that were made by Mrs. Finestone when she was asking what is going to happen and whether we are going to go through this again.

On page 17 you say:

Even when the present system has been stabilized, and produces timely, accurate and reliable information, the reporting structure will still not adequately support these information needs.

Are you saying that unless they go to this new system, the enhanced system, they are still going to have the same problem?

**Mr. Healey:** What the report is attempting to say is that the types of reports and the levels for which those reports are created by the computer system are not yet adequate to meet all of the requirements through the CBC hierarchy, from the unit managers at the sharp end, right at the working end of the corporation, to the senior officials and the senior executives at head office. Even when the present system is stabilized, even when the information it produces is as accurate as it can be, the reporting structure that is produced by the computer is still

[Traduction]

**M. Healey:** Le logiciel actuel et certaines des composantes actuelles peuvent être modifiés, étayés, retouchés pour donner à Radio-Canada le régime dont la Société a besoin sans devoir repartir de zéro.

**Mme Finestone:** Ce n'était pas ma question. Ne vous esquiviez pas.

**M. Healey:** Excusez-moi.

**Mme Finestone:** Voici ma question. Auriez-vous pu prévoir ce qui n'allait pas et auriez-vous pu faire mieux?

**M. Healey:** Il m'est impossible de me prononcer là-dessus. Je n'étais pas là.

**Mme Finestone:** Je suis coincée. Je renonce.

**Le président:** Merci, madame Finestone. Vous avez fini à l'heure juste. Monsieur Healey, je pense que vous vouliez ajouter quelque chose avant que M<sup>me</sup> Finestone ne pose ses questions. Nous allons arrêter la pendule et vous permettre de le faire.

**M. Healey:** Merci, monsieur le président. La question du mandat du groupe de travail a été soulevée à plusieurs reprises cet après-midi et je pense qu'il est important de donner des précisions.

Notre mandat était de faire une analyse suffisante de la situation qui a abouti aux difficultés et ce dans le but exclusif de mettre au point un plan d'action positif et concret pour les régler. Nous n'avions pas pour mandat d'enquêter sur ces difficultés au delà de ce que j'ai décrit et je pense qu'il est important de le signaler. Nous disposons de très peu de temps. L'idée était d'être progressiste, sans regarder en arrière.

**Le président:** Je vous remercie de ces précisions. Monsieur Caldwell.

**M. Caldwell:** Merci, monsieur le président. Je voudrais reprendre certaines remarques faites par M<sup>me</sup> Finestone qui vous interrogeait sur la situation à venir et qui vous demandait si ce genre de chose allait se reproduire.

À la page 21 vous dites:

Même lorsque le système actuel sera stabilisé et produira des données ponctuelles, précises et fiables, les rapports ne satisferont toujours pas de façon adéquate les besoins d'information.

Voulez-vous dire par là qu'à moins qu'on ait recours au nouveau système, un système amélioré, les mêmes problèmes vont se poser?

**M. Healey:** Le rapport essaie de bien établir que le genre de rapports et leur précision, étant donné qu'ils sont créés par ordinateur, ne répondent pas entièrement à toutes les exigences de l'administration de Radio-Canada, c'est-à-dire depuis les gérants d'unité à la pointe de l'action, jusqu'aux exécutants, sans oublier les cadres et les administrateurs au siège social. Même quand le système actuel se sera stabilisé, même quand les renseignements produits seront aussi précis que possible, le cadre provenant de l'ordinateur ne satisfera pas à tous les

[Text]

not sufficient in all respects for all users. That would be the last step—in effect to create new levels of reporting that are appropriate to the structure of the operating organization.

**Mr. Caldwell:** But you are saying that we will not have any more of the missing \$57 million again?

**Mr. Healey:** That is the intention of phase one and phase two.

**Mr. Caldwell:** Okay. Now you were mentioning in response to Mr. Pennock's question whether a private company would make this kind of a report and how you would report to your shareholders. We tend to think the CBC is a big operation. Yes, it is a big operation, but there are much bigger companies that spend more than \$1 billion a year. If you went to the annual meeting of Bell Telephone, for example, and said we cannot account for 5.7% of their budget, it would hit more than the front pages of *Maclean's* magazine, I would think. Would you not agree?

**Mr. Healey:** Yes, I would.

**Mr. Caldwell:** So how would you handle that if you were the auditors?

**Mr. Caron:** I will answer that, because I have known one situation where the books were completely written for a full year to be able to submit financial statements to the shareholders. That is one solution—to go back to the original documents and rewrite the thing. A corporation would be ready to spend the amount of money that is required to do so and come out with a clean picture, because they could not afford a qualified opinion. As a matter of fact, a qualified opinion is very damaging. So they would spend whatever money is necessary to correct the situation. This has happened, so it is not a new situation.

The thing that we have to differentiate is that the Auditor General does not operate from the same act as we do in public practice. You see, the Canada Business Corporations Act has requirements that are less far-reaching than the Auditor General, if you look at his powers when he says you have to account for all the funds—all, or words of that nature. So it is public money and its requirements are much greater, and he does interpret his role as being much more demanding probably than corporations expect normally from their auditors and from their financial statements.

So there is a difference in reporting. There is a difference in base, there is a difference law. That is why when we are comparing it we are really comparing things that are not really comparable.

**Mr. Caldwell:** Then in an ordinary private company, what would be the percentage that would be allowed so that you say we cannot find it and that is the way it goes?

**Mr. Gaston:** That is a very mystical topic, which is called materiality, of which our institute has written a great deal. The bottom line of it is that the number that is permissible in relation to the financial statements is an amount that would affect the opinion of an average reader. In other words, how

[Translation]

besoins de tous les usagers. La dernière étape serait en effet de créer de nouveaux paliers de rapports qui conviendraient à la structure de l'opération.

**M. Caldwell:** Mais vous dites que jamais nous ne perdrons encore 57 millions de dollars, n'est-ce pas?

**M. Healey:** C'est le but visé avec la première et la deuxième phase.

**M. Caldwell:** Je vois. En réponse à la question de M. Pennock, vous vous demandiez si une société privée ferait ce genre de rapport et comment on pourrait faire rapport aux actionnaires. On voit Radio-Canada comme une entreprise gigantesque. C'est juste, mais il y a des sociétés beaucoup plus importantes qui dépensent plus d'un milliard de dollars par année. Si vous alliez à la réunion annuelle de Bell Téléphone, par exemple, et qu'on vous disait qu'on ne peut pas rendre compte de 5,7 p. 100 du budget de la société, cette information ferait la une non seulement de la revue *Maclean* mais de bien d'autres journaux. Êtes-vous d'accord?

**M. Healey:** Oui.

**M. Caldwell:** Comment aborderiez-vous les choses si vous étiez les vérificateurs?

**M. Caron:** Je vais répondre à cette question car j'ai connu une situation où les livres étaient entièrement tenus à jour pour une année entière afin de pouvoir faire part des états financiers aux actionnaires. C'est une solution, c'est-à-dire recourir aux documents d'origine et tout réécrire. Une société serait donc prête à dépenser l'argent nécessaire à cette fin afin de présenter un tableau net ne pouvant pas se permettre de laisser le moindre doute. En fait, le doute peut être très dommageable. Ainsi, on peut concevoir une société qui dépenserait l'argent nécessaire pour redresser la situation. C'est de fait ce qui s'est produit, rien de nouveau.

Ce qu'il faut bien préciser c'est que le vérificateur général n'est pas régi par la même loi que nous. La Loi sur les corporations commerciales canadiennes contient des dispositions qui sont beaucoup moins englobantes que celle qui régit le vérificateur général car les pouvoirs de ce dernier lui permettent de demander des comptes pour tous les fonds, la loi étant libellée à cette fin. Il s'agit donc de deniers publics et les exigences sont beaucoup plus rigoureuses si bien qu'il interprète son rôle de façon beaucoup plus serrée que ce à quoi les sociétés s'attendent normalement de leurs vérificateurs et de leurs états financiers.

Il y a donc une différence dans la façon de faire le rapport. Il y a une différence fondamentale, et une différence juridique. C'est pourquoi, toute comparaison est bancal.

**M. Caldwell:** Quel serait donc pour une société privée ordinaire le pourcentage permis du budget dont on ne pourrait pas rendre compte?

**M. Gaston:** Il est un sujet très nébuleux, qu'on appelle la matérialité, et sur lequel notre institut a beaucoup écrit. Au bout du compte, le pourcentage permis représente une somme qui frapperait l'imagination du lecteur moyen. En d'autres termes, quel est le degré de précision nécessaire dans les états



[Texte]

much precision do you need in a set of financial statements before someone would draw different conclusions from the figures? That is the degree of precision that is needed in financial reporting.

**Mr. Caldwell:** Like what kinds of conclusions?

• 1710

**Mr. Gaston:** That the company was suffering a profit decline instead of growing in its earnings; that the company was able to meet its debts as they fell due, or not able to meet its debts as they fell due; that this is a good company to invest in because of its earnings records, or it is not—those kinds of judgments.

**Mr. Caldwell:** If the CBC were a private corporation and received the kind of press it received, would the \$57 million, or the 5.7% of its total budget, be enough to lose confidence in an ordinary company?

**Mr. Gaston:** The question here, though, is that we do not necessarily have an error of \$3.4 million or \$57 million.

**Mr. Caldwell:** You were the one who raised the question of a person reading and drawing conclusions.

**Mr. Gaston:** Yes.

**Mr. Caldwell:** Okay; and despite the fact that it was loosely reported or not—that was the term used by Mr. Juneau this morning—other things are loosely reported too, as far as private corporations are concerned. But had they received the kinds of headlines this received, would there have been much of a loss of faith in a company of this type?

**Mr. Gaston:** I think the greatest difficulties would arise from a qualification of the audit opinion and the inability for the auditor to form an opinion. I think in the private sector that would be a very great concern, more so than any number.

**Ms McDonald:** I want to get back to the bank reconciliation question, and without commenting on how fast I complete my own bank reconciliation, or anyone else's here, I would like to ask if you have encountered problems in reconciling bank-books of this nature in other corporations, public or private? I was quite astounded to hear there could not be a reconciliation for this considerable period of time.

**Mr. Healey:** Problems of this kind are very rare even in the private sector, because we are talking about a situation where the banks were not reconciled fully or properly. I pick those words carefully, because attempts were made to reconcile the banks for a period likely in the range of about 18 months. That would be very unusual in the private sector. Ways and means, including additional resources, would be found after several months of these kinds of difficulties, to try to resolve the problem.

I think an understanding of why there were bank reconciliation problems in the CBC is important, and those problems relate more to the inability of the staff, because of missing audit trails and missing information, actually to match up, if you like, or compare information between the books of the

[Traduction]

financiers avant que quelqu'un tire des conclusions différentes des chiffres qui s'y trouvent? Voilà précisément le degré de précision nécessaire des rapports financiers.

**M. Caldwell:** De quelles conclusions parlez-vous?

**M. Gaston:** On pourrait en conclure qu'il y a diminution de profits plutôt qu'augmentation des gains de la société ou que la société a pu ou n'a pas pu, selon le cas, respecter l'échéance de ses dettes. Ainsi, on peut en conclure aussi que c'est une bonne société où investir étant donné le tableau des gains; tous ces jugements sont donc possibles.

**M. Caldwell:** Si Radio-Canada était une société privée et qu'on lui faisait ce genre de presse, pensez-vous que 57 millions de dollars ou 5,7 p. 100 de son budget total représenterait une somme suffisante pour qu'on perde confiance?

**M. Gaston:** Il faut bien se dire ici que nous n'avons pas nécessairement fait une erreur de 3,4 millions de dollars ou 57 millions de dollars.

**M. Caldwell:** C'est vous qui avez parlé d'une personne qui lirait l'état financier et en tirerait des conclusions.

**M. Gaston:** Je sais.

**M. Caldwell:** Vous maintenez cela malgré le fait que le rapport était vague, et c'est ce que M. Juneau a dit ce matin, et que d'autres choses étaient vagues, si l'on compare aux normes des sociétés privées. Le fait est que cela a fait la une des journaux et si la même chose était arrivée à une société privée du même genre, je me demande si on aurait perdu confiance?

**M. Gaston:** Je pense que les plus graves difficultés surgiraient si le vérificateur exprimait des réserves ou s'il ne pouvait pas se faire une opinion. Je pense que le secteur privé s'en inquiéterait grandement, beaucoup plus que des chiffres.

**Mme McDonald:** Je voudrais revenir à l'apurement bancaire, et sans parler de la rapidité avec laquelle j'équilibre mes propres comptes ou quiconque d'autre le fait, je voudrais savoir si il y a eu des problèmes de ce genre dans d'autres sociétés publiques ou privées? J'ai été plutôt surprise d'entendre dire qu'on ne pouvait pas équilibrer les comptes pendant tout ce temps.

**M. Healey:** Il est très rare que dans le secteur privé des problèmes de ce genre surgissent car nous sommes en présence d'un cas où l'apurement bancaire n'a pas été fait en totalité et comme il se doit. Je pèse mes mots ici car on a essayé d'apurer les comptes pendant une période d'environ 18 mois. Une période aussi longue serait inhabituelle dans le secteur privé. Des voies et moyens, y compris des ressources supplémentaires, seraient mobilisés au bout de plusieurs mois, en présence de telles difficultés, afin de résoudre le problème.

Je pense qu'il faut comprendre pourquoi il y avait des problèmes d'apurement dans le cas de Radio-Canada, car c'est important. Ces problèmes sont dus au fait que le personnel ne pouvait pas, à cause de renseignements de vérification et autres qui manquaient, mettre en regard effectivement, pour les



[Text]

corporation, the bank records of what had been processed on behalf of the corporation, and what the computer system was attempting to say. With the tens of thousands of transactions involved, many of them improperly tagged or identified, the process becomes virtually impossible. That is the situation they faced for many months.

**Ms McDonald:** So this was from a few months after the beginning of the financial year for 1985.

**Mr. Healey:** I believe so.

**Ms McDonald:** People should have realized they were in a lot of trouble at that point, and they would be in a position that would be quite unusual because they could not reconcile their statements at that point.

**The Chairman:** Let the record show Mr. Healey, the witness, nodded.

**Ms McDonald:** One final area of questioning. I would like to ask about the problem of moving forward the implementation date of the national finance system. Mr. Cotsman said the date of implementation was moved up one year in order to save money as a result of the restraint measures. Under what circumstances would you advise a client to make a change in date in implementation, and under what circumstances would you advise against?

• 1715

**Mr. Gaston:** I would only advise a client to move forward a date of implementation if the need to do so was very important and the value of the information from the new system was crucial, that it was a proper judgment to take this risk. It is my experience that the major failure for computer systems is moving dates forward or undue haste, or however one wants to express this. When these problems occur, it is usually a large part of the cause.

**Ms McDonald:** How much money would you expect could be saved by making the shortcuts, such as not having a parallel system, the testing, and so forth? Can you give us any indication of this?

**Mr. Gaston:** I would approach it this way. Everyone always agrees that the running of a parallel system is a good idea. I think it is very important to keep in mind that running a parallel system literally means doing everything twice. It means that every transaction has to be entered into the old system; it has to be entered into the new system. Then for various technical reasons, you get differences between the two systems, often of a timing nature. It went Monday into one system and Wednesday into the other. It is not that anything is wrong, but you have to clean it all up. It puts a very heavy, severe load on a finance staff to run systems in parallel. Although it is an excellent safeguard technique to use, it is an extremely burdensome one to follow.

**Ms McDonald:** You would have expected it would have made a significant saving by not having the parallel system.

**Mr. Gaston:** I do not have the in depth knowledge of CBC costs to talk in terms of savings. I can share with you the

[Translation]

comparer, les livres de la société, les chiffres que la banque gardait pour la société et ce que le système informatique essayait de produire. Il y avait des dizaines de milliers de transactions en cause dont beaucoup étaient mal étiquetées ou identifiées, si bien que la situation est devenue presque impossible. Le personnel a dû faire face à ce genre de situation pendant de nombreux mois.

**Mme McDonald:** Cela remonte à quelques mois après le début de l'exercice financier de 1985, n'est-ce pas?

**M. Healey:** Je pense que oui.

**Mme McDonald:** Les gens auraient dû se rendre compte qu'ils étaient dans de beaux draps à ce moment-là et qu'ils se retrouveraient dans une situation assez inusitée car ils ne pouvaient pas équilibrer leurs états financiers.

**Le président:** Il faut bien dire ici que M. Healey a hoché la tête pour dire oui.

**Mme McDonald:** Une dernière question. Je voudrais vous parler du problème à l'approche de la date de mise en oeuvre du SFN. M. Cotsman a dit que la date de mise en oeuvre avait été avancée d'un an afin d'épargner de l'argent suite aux mesures de restriction. Dans ces conditions, est-ce que vous conseillerez à un client de modifier la date de mise en oeuvre et dans l'affirmative, quelles seraient vos mises en garde?

**M. Gaston:** Je conseillerais à un client d'avancer la date de mise en oeuvre si cela se révélait essentiel et si la valeur des renseignements tirés du nouveau système était curciale rendant ainsi le risque indispensable. D'après mon expérience, le plus grave échec des systèmes informatiques est d'avancer les dates ou de vouloir trop anticiper, si vous voyez ce que je veux dire. Quand ces problèmes surgissent, telle est en grande partie la cause.

**Mme McDonald:** Combien d'argent sera épargné en prenant ces raccourcis, comme par exemple en l'absence de système parallèle, d'essai, etc.? Pouvez-vous répondre?

**M. Gaston:** Voici ce que je vous dirai. Tout le monde reconnaît qu'un système parallèle est une bonne idée. Je pense qu'il est très important de se rappeler qu'un système parallèle signifie littéralement le dédoublement de toutes les étapes. Cela signifie que chaque transaction doit être incorporée à l'ancien système comme au nouveau. Ensuite, pour diverses raisons techniques, les deux systèmes réagissent différemment, très souvent au niveau du minutage. Lundi je me suis intéressé à un système et mercredi à un autre. Ce n'est pas que quelque chose n'aille pas, mais il faut tout épurer. Des systèmes parallèles signifient une charge de travail très lourde pour le personnel financier. Bien que ce soit une excellente garantie technique, c'est quand même très onéreux.

**Mme McDonald:** J'aurais cru que vous auriez réalisé une épargne importante en vous passant d'un système parallèle.

**M. Gaston:** Je ne connais assez bien les coûts de Radio-Canada pour vous donner une idée des économies. Je peux

*[Texte]*

observation that it would have put a tremendous burden on the finance staff.

**Ms McDonald:** Remedying the situation is more costly than doing it right the first time, we have been told. Would you agree in general, and would you agree in this particular instance?

**Mr. Healey:** In the case of any complex system, to unwind the problems after they have occurred, and usually after they have occurred there are thousands and thousands and thousands of transactions that have not been dealt with correctly, as has been the case at the CBC, it does take a good deal more effort to fix it after in terms of dollars and resources.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Healey, Mr. Gaston, and Ms McDonald.

I have had a wish signalled to me by Mr. Caldwell to have another opportunity. This is totally within the rules, and it of course provides Ms McDonald with another opportunity for a round.

**Mr. Caldwell:** She started the round.

**Ms McDonald:** The last round was started by the government side. However, if Mr. Caldwell would like to ask a question or two very quickly, I would quite accept that without having another round.

**The Chairman:** I think he was chasing a particular rabbit and we will permit its catch.

**Mr. Caldwell:** I am also going to start complaining about the way we are doing this pretty soon, instead of the opposition doing it.

I have some general questions to close off, just so that they are on the record. Did you meet with the board of directors of the CBC?

**Mr. Caron:** Yes, I did.

**Mr. Caldwell:** Did you ask them why they approved this program, the NSF?

**Mr. Caron:** No. I reported to them on the work we have done, the work we were doing, and I explained to them the nature of our report.

**Mr. Caldwell:** All right. Did you meet with the management of the CBC before you came to these hearings to discuss a mutual approach, or did you not?

**Mr. Caron:** No.

**Mr. Caldwell:** Okay. Mr. Caron, you have sat through . . . I do not know, the other gentlemen may have been sitting here, but I noticed you this morning. Is there anything that you heard that you would like to correct at this particular time, in the testimony given this morning?

**Mr. Caron:** Unfortunately, I cannot answer. Let me put it this way. I will give you negative comfort that everything I might have heard, and I am not sure I . . . Sometimes I could hardly follow the conversation that was going on here because it did not reach me in the back, and on that basis I missed a

*[Traduction]*

seulement vous dire qu'un système parallèle aurait constitué une charge très lourde pour les responsables des finances.

**Mme McDonald:** Redresser la situation est encore plus coûteux que de bien faire les choses du premier coup, nous a-t-on dit. Êtes-vous d'accord en général et dans le cas qui nous occupe?

**M. Healey:** Dans le cas de tout système complexe, démêler les problèmes une fois qu'ils ont surgi, et d'habitude c'est après qu'il faut le faire, signifie qu'il faut reprendre des milliers et des milliers de transactions qui n'ont pas été faites comme il se doit, comme dans le cas de Radio-Canada, et il faut un effort financier et humain beaucoup plus gros.

**Le président:** Merci, monsieur Healey, monsieur Gaston et madame McDonald.

M. Caldwell voudrait prendre la parole encore une fois. Cela respecte intégralement nos règles et donne à M<sup>me</sup> McDonald la possibilité de parler encore une fois.

**M. Caldwell:** C'est elle qui a commencé le tour.

**Mme McDonald:** Le dernier tour a commencé avec le parti de la majorité. Toutefois, si M. Caldwell veut poser une question ou deux très rapidement, j'accepterai sans exiger un autre tour.

**Le président:** Je pense qu'il est après quelque chose de précis et nous allons lui faciliter la tâche.

**M. Caldwell:** Je voudrais commencer par plaindre du fait que c'est nous qui faisons ici le travail de l'opposition.

Je voudrais poser des questions d'ordre général en terminant, pour qu'elles soient consignées au compte rendu. Avez-vous rencontré le conseil d'administration de Radio-Canada?

**M. Caron:** Oui.

**M. Caldwell:** Avez-vous demandé au conseil s'il approuvait ce programme, le nouveau système financier?

**M. Caron:** Non. J'ai fait rapport sur le travail que j'avais accompli, le travail que nous accomplissons actuellement et j'ai expliqué la nature de notre rapport.

**M. Caldwell:** Très bien. Avez-vous rencontré les cadres de Radio-Canada avant ces audiences pour discuter d'un front commun?

**M. Caron:** Non.

**M. Caldwell:** Je vois. Monsieur Caron, vous avez assisté . . . il se peut que la personne qui vous accompagne y ait assisté également, mais c'est vous que j'ai remarqué ce matin. D'après ce que vous avez entendu ce matin, y aurait-il quelque chose que vous voudriez redresser pour l'instant, d'après les témoignages que nous avons entendus?

**M. Caron:** Malheureusement, je ne peux pas vous répondre. Je vous dirai ceci. Vous ne serez peut-être pas très heureux d'apprendre que tout ce que j'ai entendu et je ne suis pas sûr . . . parfois j'avais du mal à suivre la conversation parce que je n'entendais pas bien à l'arrière et voilà pourquoi j'en ai



## [Text]

part of it. What I heard, I felt, was a reasonable explanation of the situation.

• 1720

**Mr. Caldwell:** We have problems with government agencies, with things missing.

Do you think we have made a mountain out of a molehill, looking for the \$57 million? Or do you think it is the responsibility of a committee such as this to bring witnesses in and see what is going on?

**Mr. Caron:** I think this has been a serious bookkeeping problem. There is no doubt about that. I do not think we can deny that, and I think it made everybody conscious that something had to be done about it. But it is strictly a bookkeeping problem. I am not even using the talking about accounting. It is a bookkeeping problem because of a new computer. Certain things that were fed into the computer were not processed into the database and did not come out in the financial statements of the computer. Because of this, the Auditor General could not satisfy himself as to all the transactions and felt that he should qualify his report.

This is a serious situation, a matter of concern for everybody: the Auditor General, the finance staff of the corporation, the top management, and ourselves. We have gone into this thing as a joint group, as a joint team, to solve difficulties. I believe it will have been a useful exercise for everybody.

**Mr. Caldwell:** Do you feel there will be new information that this committee missed, and that could later prove embarrassing?

**Mr. Caron:** I cannot give you that assurance.

**Mr. Gaston:** We were asked earlier whether we think we have a viable action plan. I believe we do. I would like to state the obvious: it is not in our hands, nor do we have the authority to see that these recommendations are implemented. The only assurance I can give you is that this represents a solid, achievable, pragmatic action plan to deal with the circumstances. Subject to its being implemented appropriately with appropriate controls and personnel, it should work. But those latter steps are not within my authority.

**The Chairman:** Thank you very much for bearing with us and for being patient while the vote was proceeding, which delayed the beginning of this session. We very much appreciate the contribution you have made to the pursuit of the truth in these matters. This session is adjourned for a three-minute recess, after which we will reassemble in closed-door session to consider the agenda of the committee.

## [Translation]

perdu des bouts. Ce que j'ai entendu cependant constituait une explication acceptable de la situation.

**M. Caldwell:** Les organismes publics nous causent des difficultés parce que certaines choses disparaissent.

Pensez-vous que nous ayons fait une montagne d'un rien en cherchant ces 57 millions de dollars? Ne pensez-vous pas qu'il incombe à un comité comme le nôtre d'interroger des témoins afin de savoir ce qui se passe?

**M. Caron:** Je pense que nous avons eu affaire à un grave problème de comptabilité. C'est indéniable, et je pense que chacun a pris conscience qu'il fallait faire quelque chose. Toutefois il s'agit strictement d'un problème de tenue de livres. Il ne s'agit même pas d'un malentendu mais tout simplement d'un problème de tenue de livres à cause du nouvel ordinateur. Certains éléments mis sur ordinateur n'ont pas été traités de telle sorte qu'ils fassent partie de la base de données et ils ne paraissent pas sur les états financiers de l'ordinateur. C'est pour cela que le vérificateur général n'a pas pu vérifier toutes les transactions comme il l'aurait voulu et qu'il s'est senti obligé de signaler certaines réserves dans son rapport.

C'est une situation grave, inquiétante pour tout le monde. Le vérificateur général, le personnel financier de la société, les cadres supérieurs, et nous-mêmes. Nous avons fait front commun pour résoudre les difficultés. Je pense que l'expérience aura été fructueuse pour tout le monde.

**M. Caldwell:** Pensez-vous que certains renseignements auront été cachés au Comité, qui pourraient être gênants plus tard?

**M. Caron:** Je ne peux pas vous donner cette garantie.

**M. Gaston:** On nous a demandé plus tôt si nous estimions que notre plan d'action était viable. Je pense que oui. Je voudrais répéter l'évidence même: il ne nous appartient pas, car nous n'en avons pas le pouvoir, de veiller à la concrétisation de ces recommandations. Je peux seulement vous garantir que ce plan d'action est pragmatique, réalisable, solide, étant donné les circonstances. S'il est appliqué comme il se doit, avec les contrôles et le personnel nécessaires, il devrait donner des résultats. Toutefois, cet aspect-là ne relève pas de moi.

**Le président:** Merci beaucoup de la patience dont vous avez fait preuve pendant le vote qui a retardé le début de la séance. Nous vous remercions de votre témoignage alors que nous essayons de tirer toute cette situation au clair. Nous allons faire une pause de trois minutes après laquelle nous siégerons à huis clos pour étudier l'ordre du jour du Comité.





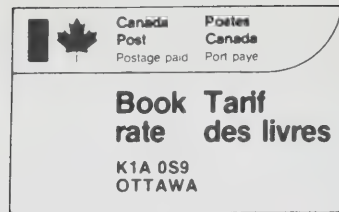












*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Canadian Government Publishing Centre,  
Supply and Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

*En cas de non-livraison,*  
*retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Centre d'édition du gouvernement du Canada,  
Approvisionnement et Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

---

#### WITNESSES

*From the Canadian Broadcasting Corporation:*

Pierre Juneau, President;  
Steve Cotsman, Vice-President, Finance;  
Erik Peters, Internal Auditor.

#### AFTERNOON SITTING

*From the Task Force on the National Finance System of the  
Canadian Broadcasting Corporation:*

H. Marcel Caron, O.C., F.C.A., Chairman;  
S. J. Gaston, F.A.C., Price Waterhouse;  
Ray H. Healey, C.A., Thorne, Ernst and Whinney.

#### TÉMOINS

*De la Société Radio-Canada:*

Pierre Juneau, président;  
Steve Cotsman, vice-président, Finances;  
Erik Peters, vérificateur interne.

#### SÉANCE DE L'APRÈS-MIDI

*Du Groupe d'étude sur le système financier national de la  
Société Radio-Canada:*

H.-Marcel Caron, O.C., F.C.A., président;  
S.-J. Gaston, F.C.A., Price Waterhouse;  
Ray H. Healey, C.A., Thorne, Ernst and Whinney.



HOUSE OF COMMONS

Issue No. 7

Tuesday, December 2, 1986

Chairman: Jim Edwards

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 7

Le mardi 2 décembre 1986

Président: Jim Edwards

---

*Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing Committee on*

*Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des*

## Communications and Culture

## Communications et de la culture

---

RESPECTING:

Consideration of the 1985-86 Annual Report of the Canadian Broadcasting Corporation

CONCERNANT:

Étude du Rapport annuel 1985-1986 de la Société Radio-Canada

---

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



---

Second Session of the Thirty-third Parliament, 1986

Deuxième session de la trente-troisième législature, 1986

STANDING COMMITTEE ON COMMUNICATIONS  
AND CULTURE

*Chairman:* Jim Edwards

*Vice-Chairman:* Bob Pennock

MEMBERS

Jim Caldwell  
Edouard Desrosiers  
Sheila Finestone

(Quorum 4)

Martin Lavoie

*Clerk of the Committee*

COMITÉ PERMANENT DES COMMUNICATIONS ET  
DE LA CULTURE

*Président:* Jim Edwards

*Vice-président:* Bob Pennock

MEMBRES

John Gormley  
Lynn McDonald—(7)

(Quorum 4)

*Le greffier du Comité*

Martin Lavoie

## MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, DECEMBER 2, 1986  
(11)

[Text]

The Standing Committee on Communications and Culture met, at 9:10 o'clock a.m., this day, the Vice-Chairman, Bob Pennock, presiding.

*Members of the Committee present:* Jim Caldwell, Edouard Desrosiers, Jim Edwards, Sheila Finestone, John Gormley, Lynn McDonald, Bob Pennock.

*In attendance: From the Library of Parliament, Research Branch:* Antony Jackson, Research Officer, and Paul Audley, Consultant.

*Witness:* Ronald J. Fournier, Vice-President (Finance), St. John Shipbuilding Limited.

The Committee resumed the consideration of its order of reference dated October 16, 1986, the Report of the Canadian Broadcasting Corporation, together with the Auditor General's Report, for the fiscal year ended March 31, 1986.

Ronald J. Fournier made a statement and answered questions from the Members.

It was agreed,—That the documents tabled by Ronald J. Fournier be filed as an exhibit with the Clerk of the Committee (*See Exhibit "A"*).

**ORDERED**,—That the Internal Auditor of the Canadian Broadcasting Corporation produce the four internal memoranda issued by him, dated March 19, 1984, May 31, 1984, February 15, 1985, and June 15, 1985, which were referred to by Ronald J. Fournier in testimony at this day's meeting.

At 10:25 o'clock a.m., the meeting was suspended.

At 10:40 o'clock a.m., the meeting resumed, the Chairman, Jim Edwards, presiding.

Ronald J. Fournier continued to answer questions from the Members.

At 11:35 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

TUESDAY, DECEMBER 2, 1986  
(12)

The Standing Committee on Communications and Culture met, at 6:11 o'clock p.m., this day, the Chairman, Jim Edwards, presiding.

*Members of the Committee present:* Jim Caldwell, Edouard Desrosiers, Jim Edwards, Sheila Finestone, John Gormley, Lynn McDonald, Bob Pennock.

*In attendance: From the Library of Parliament, Research Branch:* Antony Jackson, James Robertson, Research Officers, and Paul Audley, Consultant.

*Witnesses: From the Canadian Broadcasting Corporation:* Pierre Juneau, President; Franklin Delaney, Vice-President, French Television Network.

## PROCÈS-VERBAUX

LE MARDI 2 DÉCEMBRE 1986  
(11)

[Traduction]

Le Comité permanent des communications et de la culture se réunit, aujourd'hui à 9 h 10, sous la présidence de Bob Pennock, (*vice-président*).

*Membres du Comité présents:* Jim Caldwell, Edouard Desrosiers, Jim Edwards, Sheila Finestone, John Gormley, Lynn McDonald, Bob Pennock.

*Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* Antony Jackson, attaché de recherche; Paul Audley, conseiller.

*Témoin:* Ronald-J. Fournier, vice-président (Finances), *St. John Shipbuilding Limited*.

Le Comité reprend l'étude de son ordre de renvoi du 16 octobre 1986, du rapport de la Société Radio-Canada et du rapport du Vérificateur général du Canada pour l'exercice financier clos le 31 mars 1986.

Ronald-J. Fournier fait une déclaration et répond aux questions des membres.

Il est convenu,—Que les documents qu'a remis Ronald-J. Fournier soient déposés à titre de pièces justificatives chez le greffier du Comité (*Voir Pièce «A»*).

**IL EST ORDONNÉ**,—Que le Vérificateur interne de la Société Radio-Canada produise les quatre notes de service internes qu'il a émises les 19 mars 1984, 31 mai 1984, 15 février 1985 et 15 juin 1985, documents dont a parlé Ronald-J. Fournier dans son témoignage à la séance d'aujourd'hui.

A 10 h 25, le Comité interrompt les travaux.

A 10 h 40, le Comité reprend les travaux que préside Jim Edwards.

Ronald-J. Fournier continue à répondre aux questions des membres.

A 11 h 35, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE MARDI 2 DÉCEMBRE 1986  
(12)

Le Comité permanent des communications et de la culture se réunit, aujourd'hui à 18 h 11, sous la présidence de Jim Edwards, (*président*).

*Membres du Comité présents:* Jim Caldwell, Edouard Desrosiers, Jim Edwards, Sheila Finestone, John Gormley, Lynn McDonald, Bob Pennock.

*Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* Antony Jackson, James Robertson, attachés de recherche; Paul Audley, conseiller.

*Témoins: De la Société Radio-Canada:* Pierre Juneau, président; Franklin Delaney, vice-président, Réseau français de télévision.



The Committee resumed the consideration of its order of reference dated October 16, 1986, the Report of the Canadian Broadcasting Corporation, together with the Auditor General's Report, for the fiscal year ended March 31, 1986.

Pierre Juneau made a statement and, with the witness, answered questions.

At 8:05 o'clock p.m., the Committee was suspended.

At 8:08 o'clock p.m., the meeting resumed *in-camera* with interpretation and transcription.

It was agreed,—That, in relation with the Committee's review of Canadian Cultural Policy and Programs, the Chairman of the Task Force on Funding of the Arts, Mr. Edmund Bovey, be called to appear before the Committee on Tuesday, December 9, 1986, at 9:00 o'clock a.m., and the officials of the Canada Council be invited to appear before Christmas.

It was agreed,—That an *in-camera* Committee meeting be held on Tuesday, December 9, 1986, at 3:30 o'clock p.m., to review Tax Policy and Funding of the Arts.

At 8:30 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Martin Lavoie

*Clerk of the Committee*

Le Comité reprend l'étude de son ordre de renvoi du 16 octobre 1986, du rapport de la Société Radio-Canada et du rapport du Vérificateur général pour l'exercice financier clos le 31 mars 1986.

Pierre Juneau fait une déclaration, puis lui-même et le témoin répondent aux questions.

A 20 h 05, le Comité interrompt les travaux.

A 20 h 08, le Comité reprend les travaux, mais à huis clos, avec services d'interprétation et de transcription.

Il est convenu,—Qu'en ce qui a trait à la revue, par le Comité, de la politique et des programmes culturels au Canada, le président du groupe de travail sur le financement des arts, M. Edmund Bovey, soit invité à comparaître devant le Comité, le mardi 9 décembre 1986, à 9 heures; et que les hauts fonctionnaires du Conseil du Canada soient également invités à comparaître avant Noël.

Il est convenu,—Que le Comité se réunisse à huis clos, le mardi 9 décembre 1986, à 15 h 30, pour examiner la politique fiscale et le financement des arts.

A 20 h 30, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

Martin Lavoie

## EVIDENCE

(Recorded by Electronic Apparatus)

[Texte]

Tuesday, December 2, 1986

• 0905

**The Vice-Chairman:** We are resuming consideration of the 1985-86 annual report for the Canadian Broadcasting Corporation. This morning we welcome Mr. Ronald Fournier. Mr. Fournier, as is customary, if you wish, you may make an opening statement.

**Mr. Ronald Fournier (Former Vice-President, Finance, Canadian Broadcasting Corporation):** Mr. Chairman, thank you. I would like to state for the record that my appearance here is as a result of a summons from your committee, and given that others, including the press, mistakenly attributed certain events to me, and also given that I have now read the testimony before this committee, I appreciate the opportunity to make comments.

• 0910

I agreed to join the CBC in November of 1983 based on two major considerations. First and foremost was management's commitment and conviction to actually address the need for significant change with the financial management of the corporation, and, secondly, that the information conveyed to me respecting management's thrust to strengthen corporate management was accompanied with the same determination to see it through.

My mandate was clear. I had been recruited by the CBC as the Vice-President of Finance to implement sound financial processes and procedures for the corporation as a whole. Senior management directed that the focus of financial information and authority in the future was to be based in Ottawa and that Ottawa was to be made the focal point of all financial decision-making. That was my mandate.

The Auditor General, in his comprehensive audit of 1983, enumerated many problems with the CBC's many incompatible financial systems. Let me assure you that he was only scratching the surface. Indeed, in 1983 the CBC had a multitude of diverse financial systems haphazardly supported by financial software packages written in assorted computer languages using incompatible computer hardware. Moreover, all of this was in support of an accounting structure whose cohesiveness was severely compromised by inconsistent definitions of accounts between one region or network and the other.

The assignment of financial responsibility and/or accountability respecting the identification of who was responsible for what and where was non-existent, and the process of tracing this responsibility to any level below that of the vice-president was a virtual impossibility.

This alone was a clear indication of the fact that the management reorganization announced in the early part of 1983 had not yet improved accountability.

## TÉMOIGNAGES

(Enregistrement électronique)

[Traduction]

Le mardi 2 décembre 1986

**Le vice-président:** Nous allons reprendre l'examen du rapport annuel de la Société Radio-Canada pour 1985-1986. Nous avons le plaisir de recevoir aujourd'hui M. Ronald Fournier, que je vais sans plus tarder inviter, comme c'est notre coutume, à faire une déclaration préliminaire.

**M. Ronald Fournier (ancien vice-président des Finances, Société Radio-Canada):** Merci, monsieur le président. Je tiens à indiquer que je comparais ici à la demande de votre comité, mais que je suis heureux d'avoir ainsi l'occasion de m'expliquer, étant donné que certaines personnes, y compris des journalistes et des témoins que vous avez entendus, me tiennent, à tort, responsable des événements qui se sont produits.

Si j'ai accepté de travailler pour Radio-Canada en novembre 1983, c'est pour deux raisons principales. D'abord et avant tout, c'est parce que la direction était véritablement résolue à prendre les mesures nécessaires pour améliorer la gestion financière de la société; deuxièmement, on m'avait laissé entendre que la direction était tout autant résolue à améliorer la gestion générale de la société.

Mon mandat était clair. Radio-Canada m'a offert le poste de vice-président des finances en me chargeant de mettre en place des procédures et des systèmes financiers adéquats pour l'ensemble de l'organisation. La haute direction avait décidé de centraliser à Ottawa les pouvoirs et les décisions d'ordre financier, et c'est cette tâche qui m'a été confiée.

Dans sa vérification intégrée de 1983, le vérificateur général a énuméré toute une série de problèmes causés par l'incompatibilité des systèmes financiers de Radio-Canada. Mais croyez-moi, il était loin de connaître toute la vérité! En 1983, Radio-Canada utilisait toutes sortes de systèmes financiers assistés par des logiciels programmés avec différents langages informatiques, dont les supports étaient incompatibles. Pour couronner le tout, la structure comptable dans laquelle fonctionnaient tous ces systèmes était loin d'être uniforme et cohérente, car les définitions des comptes variaient d'une région ou d'un réseau à l'autre.

En-dessous du niveau de vice-président, il était quasi impossible de dire qui était responsable de quoi dans les services financiers et comptables.

Tout cela montre bien que la réorganisation annoncée au début de 1983 par la direction n'avait pas encore amélioré la comptabilité de la société.

## [Text]

Early in 1984 I was asked to appear before the board of directors of the corporation to provide them with a global plan for financial change, which, among other things, identified my solution to the financial systems dilemma of the corporation. At that time I clearly indicated to the board, as I had on many previous occasions to senior CBC management, that the successful achievement of dramatic change would require the support of the entire corporation and not just the diligence of the financial organization. Senior corporate and operations management would be called upon to articulate their support throughout the organization. Specifically, a fundamental prerequisite was that the Management Information Systems group be directed that their first priority was to support Finance and the corporation in its implementation of the National Financial System by the target date of April 1, 1986.

You will note, Mr. Chairman, that the implementation date was set at April 1, 1986.

By the summer of 1984 the groundwork for the system specifications was well under way. These specifications were based upon the recommendations of a committee I had established under the chairmanship of a senior financial officer from a Toronto television network, who was supported by regional comptrollers and senior financial representatives from Ottawa and the French television network. Based on their recommendation, application system software was accepted. All subsequent developments or other elements within the total financial system framework were also addressed by similar group participation from regions and networks alike.

This is a matter of CBC records so I find it most insulting that persons holding responsible positions would publicly state that the regional comptrollers and directors of finance across the system were not consulted and/or involved in the specifications development and implementation of the financial management solutions in the corporation.

During this period the corporation had accepted delivery of a large mainframe computer. Since the Management Information Systems organization did not report to me, I can take no credit for their decisions, nor for having directed them to do what they had done.

• 0915

Frankly, Mr. Chairman, I did not agree with many of the Management Information Systems activities, since these were detrimental to the corporation's ability to deliver a National Financial System. Despite what has been attributed to me, I did not negotiate the facilities management agreement, and there are those within the corporation who knew full well that I disagreed with the contract that was eventually signed. In fact, negotiations for both the acquisition of the mainframe computer and the facilities management agreement were all but concluded upon my arrival at the CBC. I was bluntly told to mind my own business.

## [Translation]

Au début de 1984, on m'a demandé de présenter aux administrateurs de la société une réorganisation globale des systèmes financiers articulée autour de la solution que je préconisais. À cette occasion, j'ai clairement fait savoir au conseil d'administration, comme je l'avais d'ailleurs dit à plusieurs reprises à la haute direction de Radio-Canada, que le succès d'une réorganisation de cette envergure nécessitait l'appui de toute la société, et non seulement le zèle et la diligence des services financiers. J'allais donc demander aux dirigeants de la société de faire clairement savoir dans l'ensemble de l'organisation qu'ils appuyaient ce projet. Plus précisément, il était impératif que les employés des Systèmes d'information sur la gestion reçoivent la consigne de collaborer en priorité avec les services financiers pour aider la société à mettre en place le Système financier national à la date prévue du 1<sup>er</sup> avril 1986.

Je vous signale en passant, monsieur le président, que la date qui avait été fixée était bien le 1<sup>er</sup> avril 1986.

À l'été de 1984, la détermination des caractéristiques du nouveau système était bien avancée. Ces caractéristiques s'inspiraient des recommandations d'un comité dont j'avais confié la présidence à un agent financier principal du réseau de télévision de Toronto; ce comité était également composé de contrôleurs régionaux et d'agents financiers principaux d'Ottawa et du réseau de télévision francophone. Conformément à la recommandation de ce comité, le logiciel de ce système a été accepté. Tous les autres travaux et préparatifs qui ont précédé la mise en place du système ont été réalisés en collaboration avec d'autres groupes semblables des régions et des réseaux.

Il est facile d'en trouver la preuve dans les dossiers de Radio-Canada, et c'est pour cela que je me sens particulièrement insulté lorsque des responsables de haut niveau déclarent publiquement que les contrôleurs régionaux et les directeurs des finances de l'ensemble du pays n'ont pas été consultés et qu'ils n'ont pas participé à la détermination des caractéristiques du nouveau système et à sa mise en place.

À cette époque, la société avait accepté la livraison d'un gros ordinateur. Étant donné que les services des Systèmes d'information sur la gestion ne relevaient pas de moi, je ne suis absolument pas responsable de leurs décisions.

À vrai dire, monsieur le président, je désapprouvais bon nombre des activités des services responsables des Systèmes d'information sur la gestion, car j'estimais qu'elles freinaient les efforts de la société, en plus de mettre en place le Système financier national. Contrairement à ce que certains ont prétendu, ce n'est pas moi qui ai négocié l'accord sur la gestion des installations; qui plus est, certains savent parfaitement que je désapprouvais les modalités du contrat qui a finalement été signé. En fait, à mon arrivée à Radio-Canada, les négociations relatives à l'acquisition du gros ordinateur et à la signature de l'accord sur la gestion des installations étaient pratiquement terminées. On m'a carrément dit de m'occuper de mes affaires.



**[Texte]**

Leading into the summer of 1984 I was confronted with a host of emerging problems, which together posed a substantial threat to the successful implementation of the National Financial System. Among the more serious of these was an apparent indecisive set of Management Information Systems priorities and absence of trained Management Information Systems technical staff and an increasingly complex but unstable technical environment.

The long-term implications of these concerns were so disconcerting that I felt it necessary to communicate them to my superior, the senior vice-president, by letter in July of 1984, a copy of which I have tabled with the clerk. At that time, I also warned that should these issues remain unremedied, and I quote from that letter, "the end result of that is guaranteed failure of the financial system". That was July 1984, Mr. Chairman.

Shortly thereafter, and on many other occasions, I detected waning commitment on the part of senior management. In an attempt to alleviate these pressures, I offered to invoke the less aggressive approach. Without exception, in response to these repeated offers I was answered with an unequivocal no.

By autumn, although my concerns had not yet been addressed either verbally or in writing, senior management became preoccupied with the new government and its signals that it was committed to improving accountability of Crown corporations. Overreacting to these perceived threats, the senior vice-president unilaterally decided, in conversations with myself, that the date for the implementation of the National Financial System would be advanced one full year—from April 1, 1986, to April 1, 1985. Presumably by demonstrating a commitment to improved financial accountability political scrutiny of the CBC would be defused.

My concerns were lost in the shuffle of other more immediate senior management preoccupations. Throughout all of these deliberations, and faced with the daily traumas of attempting to move financial management into the 1980s, I and my senior staff became increasingly frustrated. In addition to the lack of management direction to the Management Information Systems organization, it became abundantly clear during 1984 that I was not likely to obtain agreement or co-operation from operational managers with the regions and networks on a common financial system for the corporation. It was not in their interest to accept and apply a management tool that would in fact provide Ottawa management with all of the information required to assess their performance and to control their patterns of expenditures. It infringed on their autonomous mode of operation and management styles.

Then, Mr. Chairman, there were other problems, which again reflected a lack of appreciation, particularly on the part of Ottawa executives, of the scope and extent of activities required to make wide-sweeping change in financial accountability in a large and complex organization. Specifically, early

**[Traduction]**

Jusqu'à l'été de 1984, je me suis heurté à une foule de problèmes qui compromettaient gravement la mise en place du Système financier national. Parmi ces problèmes, citons le manque de clarté des priorités des services responsables des Systèmes d'information sur la gestion, l'insuffisance de personnel qualifié dans ces mêmes services et un environnement technique de plus en plus complexe et de plus en plus instable.

Comme ces difficultés risquaient d'avoir, à long terme, de lourdes conséquences, j'ai jugé bon d'en faire part à mon supérieur, le vice-président principal, dans une lettre que je lui ai adressée en juillet 1984, et dont j'ai déposé une copie auprès du greffier. Dans cette lettre, je lui indiquais très clairement que, faute d'être résolu, ces problèmes «feraient inévitablement échouer la mise en place du nouveau système financier». Cela se passait en juillet 1984, monsieur le président.

Peu après, je me suis rendu compte, et ce à plusieurs reprises, que la haute direction semblait moins résolue à faire aboutir ce projet. Afin d'alléger certaines pressions, j'ai alors proposé une méthode un peu moins agressive, mais chaque fois, et je le dis bien chaque fois, on m'a toujours répondu par un non catégorique.

À l'automne, mes lettres et mes préoccupations n'avaient toujours pas suscité de réponse, orale ou écrite, mais la haute direction a commencé à s'inquiéter de l'arrivée du nouveau gouvernement et de sa volonté déclarée d'obliger les sociétés d'État à rendre des comptes. Face à ces menaces apparentes, le vice-président principal eut une réaction excessive en décidant, unilatéralement, au cours d'un entretien avec moi, que la date de mise en place du Système financier national serait avancée d'un an, soit du 1<sup>er</sup> avril 1986 au 1<sup>er</sup> avril 1985. Il pensait sans doute que si la société manifestait la volonté d'améliorer sa comptabilité financière, le gouvernement serait moins tenté d'aller voir ce qui s'y passe.

L'avancement de cette date me causait des problèmes, mais ces derniers n'ont guère suscité l'attention de la haute direction, qui avait des préoccupations beaucoup plus immédiates. Etant donné cet atmosphère, et sans parler des difficultés quotidiennes auxquelles nous nous heurtions pour moderniser la gestion financière de la société, mon personnel et moi-même sommes devenus de plus en plus frustrés. Déjà, la direction n'avait pas donné de consignes aux services responsables du Système d'information sur la gestion, mais en plus, j'ai dû me rendre à l'évidence, en 1984, que je n'allais certainement pas obtenir l'accord ou la collaboration des directeurs opérationnels des régions et des réseaux au sujet de la mise en place d'un système financier commun pour l'ensemble de la société. Ce n'était en effet pas dans leur intérêt d'accepter et d'utiliser un instrument de gestion qui donnerait en fait à l'administration à Ottawa toutes les informations voulues pour évaluer leur rendement et pour contrôler leurs dépenses. Ce nouveau système allait empiéter sur leur autonomie.

Monsieur le président, bien d'autres problèmes se sont présentés, qui témoignaient d'une certaine ignorance, surtout de la part des dirigeants d'Ottawa, quant à l'ampleur des mesures qu'il fallait prendre pour procéder à la réforme radicale de la structure comptable et financière d'une organi-

## [Text]

in 1984, in addition to everything else, I was requested by the senior vice-president to design and implement a budgetary control system to be effective on April 1, 1984. By itself, this was a difficult enough task.

You will remember that I indicated earlier that the reorganization announced in 1983 had not yet produced an organizational chart nor a clear identification of responsibilities at any of the management levels within the corporation. Indeed, organizational confusion was rampant, authority obscure, and accountability frameworks non-existent. The management process for the allocation of resources was unknown and the methods for the control of budgets, once allocated, remained unspecified.

• 0920

More notable, however, was that our attempt to introduce what eventually became known as the "budget management system" was perceived by the organization as a deliberate move on my part to implement the 1983 reorganization, an issue against which everyone was rebelling. Ironically, I was putting flesh to a structure which the Ottawa executive had given birth to in early 1983; and not once did senior executives at the Ottawa level utter a word of support.

Mr. Chairman, the budget management system was delivered by June 1984, some seven months after I had joined the CBC. This accomplishment was possible only because it was implemented solely within the financial organization and it was not dependent on the support of those who resented change.

At the same time, a quick review of the corporation's more recent published financial statements, up to 1980 to 1983, indicated the corporation was headed for a very serious cash shortage. I informed the board of directors of this problem in early 1984, indicating that this shortfall approximated \$26 million. A few months later I received a visit from officers of the Crown Corporations Branch of the Treasury Board Secretariat, who were also alarmed at the apparent cash problem evident from their review of the corporation's published financial statements.

This meant that as well as attempting to solve the problems of the National Financial System's budgetary controls, I now had to implement the cash management system in order to track and manage cash resources within the CBC. This too was addressed by Finance and completed very quickly.

There can be no doubt the situation provided all of us in the financial community of the corporation with an opportunity to exercise our perseverance, patience, tenacity, and determination to do the right thing. But I should emphasize that we were very much alone. Indeed, in many of those days it would have been a relief to have had the authority to make the kinds of decisions the public press and the corporation have attributed to me in terms of being able to change dates of my own free will, as I apparently was supposed to have done. But I have no knowledge of having shot myself in the foot so willingly.

## [Translation]

sation aussi vaste et aussi complexe que Radio-Canada. Plus particulièrement, c'est au début de 1984 que le vice-président principal m'a demandé, en plus de tout le reste, de concevoir et de mettre en place un système de contrôle budgétaire pour le 1<sup>er</sup> avril 1984. À elle seule, cette tâche était déjà assez difficile.

Je vous ai dit tout à l'heure que la réorganisation annoncée en 1983 n'avait pas encore permis d'établir un organigramme ni une définition précise des responsabilités des différents gestionnaires de la société. En fait, c'était la confusion la plus totale, puisque les responsabilités étaient mal définies et qu'il n'existait pas de système de comptabilité uniforme. Il n'y avait pas de système d'allocation des ressources, pas plus qu'il n'y avait de méthode précise de contrôle des budgets, une fois qu'ils étaient alloués.

De plus, lorsque nous avons essayé de mettre en place ce que l'on a appelé par la suite «le système de gestion budgétaire», cette mesure a été perçue par les employés comme une initiative que j'aurais moi-même prise délibérément pour procéder à la réorganisation de 1983, réorganisation qui suscitait un tollé général. Ce qui est curieux, c'est que je ne faisais qu'étoffer une structure que les dirigeants d'Ottawa avaient eux-mêmes conçue au début de 1983; or, ces mêmes dirigeants n'ont jamais eu le moindre mot d'encouragement.

Monsieur le président, le système de gestion budgétaire a été mis en place en juin 1984, environ 7 mois après mon arrivée à Radio-Canada. Cela n'a été possible que pour une raison bien simple: la mise en place de ce système ne dépendait que des services financiers, et pas de l'appui de ceux qui s'opposaient au changement.

À la même époque, les derniers états financiers de la société, qui portaient sur les années 1980 à 1983, permettaient de présager de graves problèmes de liquidités. J'en ai parlé au conseil d'administration dès le début de 1984, en précisant que cette lacune représentait environ 26 millions de dollars. Quelques mois plus tard, des agents de la Direction générale des sociétés d'Etat, du secrétariat du Conseil du Trésor, sont venus me voir, car ils craignaient eux aussi, après avoir examiné les états financiers de la société, que cette dernière ne connaisse de graves problèmes de liquidité.

Cela signifiait qu'en plus de résoudre les problèmes de contrôle budgétaire du Système financier national, je devais maintenant mettre en place un système de gestion des liquidités pour la société. C'est ce que nous avons fait aux services financiers, et ce, très rapidement.

Il est indéniable qu'une telle situation a donné à tous les agents financiers de la société l'occasion de faire preuve de persévérance, de patience, de ténacité et de détermination pour faire ce qu'il fallait faire, mais malheureusement, nous étions à peu près les seuls. À vrai dire, j'aurais bien aimé, à cette époque, avoir le pouvoir de prendre les décisions que certains journalistes et certains dirigeants de la société m'ont attribuées, notamment l'avancement de la date de mise en place du nouveau système. Mais franchement, je ne vois pas comment j'aurais pu me tendre un tel piège.



## [Texte]

As the April 1, 1985, management-imposed deadline grew closer, it became readily apparent that all the issues discussed would have their predicted impact. Our alarm was reinforced by the discovery that the Management Information Systems organization had not been instructed to address the National Financial System as its principal priority. Reacting to this, I again wrote to the senior vice-president of my concerns, since all other attempts made on a personal basis to rectify the situation had failed. In that letter, dated March 12, 1985, I concluded:

... when considered in the light of identical preoccupations that I expressed over the last 10 months you can appreciate that although I am not entirely surprised the implied loss of credibility concerns me very much.

A copy of that letter has also been provided to the clerk of the committee.

Our attempts to start the system on April 1, 1985, led to further disappointments. On April 16, 1985, I again wrote to the senior vice-president. In this letter I clearly stated:

... we are extremely, extremely concerned and predict major problems in three months unless Management Information Systems technical and operations staff are reinforced significantly—immediately.

That was not done, and the result was obvious.

I have also tabled a copy of that letter with the clerk of the committee.

There are allegations that I made the decision not to parallel the old and the new financial system. On the contrary, given the evidence and the state of affairs presented in the three letters I have tabled, I submit to you that the decision was made for me. As a result of budget cuts, I was forced to close the financial office in the Ottawa headquarters area. It was also necessary to consolidate the financial office for the Northern Service with the Ottawa regional financial office. Consequently, we now had to expect one group to operate three different operational systems on a day-to-day basis. Concurrently, they were expected to implement a new system effective April 1, 1985.

• 0925

The Management Information Systems organization did not have the resource base required to provide the needed support, were experiencing serious difficulties in coping with the implementation of the new system, and by their own admission were not able to provide support for three old systems plagued with operational problems.

The decision on paralleling, and how long the parallel operation would continue in each of the remaining offices across the country, was a decision made by the senior financial officer in those offices.

## [Traduction]

Au fur et à mesure que nous approchions de la date fatidique du 1<sup>er</sup> avril 1985, qui avait été décidée par la direction, force nous a été de constater que tous les problèmes que nous avions anticipés allaient avoir les conséquences prévues. Nos craintes ont redoublé lorsque nous nous sommes rendus compte que les services responsables des Systèmes d'information sur la gestion n'avaient pas reçu pour consigne d'accorder la priorité au Système financier national. J'ai donc envoyé une autre lettre au vice-président principal pour lui dire ce que j'en pensais, étant donné que tout ce que j'avais essayé de faire, personnellement, pour corriger la situation avait été vain. Dans cette lettre, en date du 12 mars 1985, j'indiquais que:

... étant donné que je vous ai fait part de préoccupations semblables au cours des dix derniers mois, vous comprendrez que cette situation, bien qu'elle m'inquiète profondément, ne me surprend guère.

J'ai également donné une copie de cette lettre au greffier du Comité.

Les efforts que nous avons déployés pour mettre le système en place le 1<sup>er</sup> avril 1985 nous ont causé d'autres déceptions, et le 16 avril 1985, j'ai donc écrit une autre lettre au vice-président principal, où je lui disais clairement que:

... nous sommes extrêmement inquiets et nous craignons que de graves problèmes ne se posent dans trois mois si l'on n'augmente pas considérablement et immédiatement le personnel opérationnel et technique des services responsables des Systèmes d'information sur la gestion.

Comme rien n'a été fait, le résultat était inévitable.

J'ai également donné une copie de cette lettre au greffier du Comité.

D'aucuns prétendent que c'est moi qui aie pris la décision de ne pas conserver un système parallèle, c'est-à-dire de garder l'ancien pendant un certain temps après l'instauration du nouveau. Or, c'est tout à fait le contraire, et si vous relisez les trois lettres que j'ai déposées, vous en conclurez, j'en suis sûr, que cette décision a été prise par quelqu'un d'autre. À cause des restrictions budgétaires, j'ai dû fermer le bureau financier de l'administration centrale à Ottawa. Il a aussi été nécessaire de regrouper le bureau financier pour le Service du Nord et le bureau financier régional d'Ottawa. En conséquence, il fallait qu'un seul groupe travaille chaque jour avec trois systèmes opérationnels différents. À cela, il fallait encore ajouter le nouveau système qui allait entrer en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 1985.

Les services responsables des Systèmes d'information sur la gestion n'avaient pas les ressources nécessaires pour fournir l'appui requis, se heurtaient à de graves difficultés avec la mise en place du nouveau système, et ne pouvaient pas, comme ils l'admettaient eux-mêmes, continuer à travailler avec trois vieux systèmes en proie à des problèmes constants.

Dans chaque bureau du pays, la décision de conserver ou non un système parallèle, et pendant combien de temps, a été prise par l'agent financier principal de chacun de ces bureaux.



*[Text]*

Additionally, there were severe resource limitations resulting from budget cuts, which would limit our ability to parallel. Indeed, if we were committed to the new system, we would have to eventually cut our ties to the old and stress the new.

The degree of parallel operations ultimately achieved was a direct function of the lack of management direction to Management Information Systems, a lack of management commitment, and a lack of resources.

By way of demonstrating the scarcity of resources allocated to finance, I must point out that although the financial organization had been voted an increase of \$2.9 million per annum by Parliament, commencing in 1984-85, specifically for improvement of financial management in the corporation, these moneys were never allocated to finance.

Equally important is the fact that these funds were given to the corporation despite the \$75 million cut. Not only did finance not receive this directed parliamentary appropriation, but the financial organization was also cut deeply as a result of the \$75 million reduction, at a time when sound financial management and accountability of public funds was to be of vital concern.

Mr. Chairman, financial systems are only a tool of management. For these systems to function, there are two prerequisites: Managers must ensure that the organization is in support of it; and the information inflow to the system must be both factual and forthcoming.

Unfortunately, throughout the implementation of the financial management framework, there was a very evident lack of united management support. This caused serious communications problems, an absence of data integrity at all levels, and encouraged a divisive and subversive activity of the kind I had never seen to that point and have not seen since.

The rhetoric which had accompanied the 1983 reorganization needed to be backed by action, if indeed for once financial stewardship and accountability was to be a way of life and not just something that we talked about. Unfortunately, I was left to stand alone. The achievements in financial management and practices were made by dedicated professionals in spite of broken commitments. Thank you, Mr. Chairman.

**The Vice-Chairman:** Thank you very much, Mr. Fournier.

**Mr. Fournier:** Mr. Chairman, for the record, I have referred to the comprehensive audit of the Auditor General in 1983, I believe. I put the date on it. I am aware that the report was only made public in 1984, but the corporation knew about it in 1983.

**The Vice-Chairman:** Thank you very much. We will now move to questions.

*[Translation]*

À cette époque, nos ressources étaient sérieusement limitées à cause de restrictions budgétaires, et il nous aurait été très difficile de conserver un système parallèle. De toute façon, puisque nous avons décidé d'instaurer un nouveau système, il aurait fallu, tôt ou tard, se débarrasser de l'ancien pour pouvoir exploiter le nouveau au maximum.

Le manque d'uniformité des systèmes parallèles conservés est dû à plusieurs facteurs: la direction a omis de donner des consignes aux services responsables des Systèmes d'information sur la gestion; la direction n'a pas su faire preuve de volonté et de résolution; et les ressources étaient insuffisantes.

Pour vous donner une idée de l'insuffisance des budgets alloués aux services financiers, je dois vous dire que, bien que le Parlement ait accordé une augmentation de 2,9 millions de dollars par an à nos services financiers, et ce à partir de 1984-1985, somme qui devait expressément servir à l'amélioration de la gestion financière de la société, nous n'en avons jamais vu la couleur.

Or, ce crédit supplémentaire avait été accordé à la société malgré une réduction globale de 75 millions de dollars. Non seulement les services financiers n'ont jamais reçu ce Budget supplémentaire accordé par le Parlement, mais ils ont subi d'importantes coupures budgétaires à la suite de la réduction globale de 75 millions de dollars; or, tout cela se passait à une époque où la gestion financière et la responsabilité financière des deniers publics devaient être prioritaires.

Monsieur le président, les systèmes financiers ne sont pas seulement des instruments de gestion. Leur bon fonctionnement exige deux conditions: d'une part, les dirigeants doivent s'assurer que l'ensemble de l'organisation appuie ces systèmes, et, d'autre part, les informations qui servent à alimenter le système doivent être à la fois exactes et faciles à obtenir.

Malheureusement, pendant toute la période de mise en place du système de gestion financière, il était évident que les dirigeants ne l'appuyaient pas tous. Cela a provoqué de graves problèmes de communication et des disparités au niveau des données, et cela a encouragé toutes sortes d'activités subversives d'une telle intensité que je n'ai jamais revu cela ailleurs depuis.

Tous les discours qui avaient accompagné la réorganisation de 1983 devaient se traduire par des mesures concrètes, si on voulait vraiment instaurer un système de gestion financière et obliger les responsables à rendre des comptes. Malheureusement, on m'a carrément laissé tomber. L'amélioration de la gestion et des pratiques financières a été réalisée grâce à des employés compétents et dévoués, en dépit des engagements non respectés. Merci, monsieur le président.

**Le vice-président:** Merci beaucoup, monsieur Fournier.

**M. Fournier:** Monsieur le président, j'ai parlé de la vérification intégrée qu'a réalisée le vérificateur général en 1983. Je sais que ce rapport n'a été publié qu'en 1984, mais la Société en a eu connaissance dès 1983.

**Le vice-président:** Merci beaucoup. Nous allons maintenant passer aux questions.

*[Texte]*

Mr. Fournier, just so that you are aware, the first round will be a 10-minute round on which both members of the opposition and one government member will have an opportunity to question. We then move to a second round of five minutes from the opposition and from the remaining government members who have not had an opportunity to speak. If we go on from there, we will explain the rest.

On the first round of questioning, we will start with Mrs. Finestone.

**Mrs. Finestone:** Thank you very much, Mr. Chairman.

Good morning, Mr. Fournier. First of all, on behalf of myself and this committee, I hope, I want to thank you for coming. I know that this has not been easy. I particularly thank you for the statement you have made. It will enable us to perhaps find out where some of the problems are.

Mr. Fournier, our bottom line—my bottom line, anyway, and my goal—is to see that the CBC produces the kind of films, television, and radio which Canadians expect, want, and need. As far as I am concerned, these are the goals in finding out what has happened.

• 0930

I get a feeling from your report. I would suggest it is not only a feeling, but a direct observation that you were not enabled to carry out a key and vital task by senior management's lack of commitment to a process they determined they needed in the first place. Would that be a fair observation?

**Mr. Fournier:** That is right.

**Mrs. Finestone:** You were hired to undertake a specific task. You faced additional unexpected tasks which complicated your responsibilities.

**Mr. Fournier:** Very much so.

**Mrs. Finestone:** It was not your decision to move the date from April 1986 to April 1985.

**Mr. Fournier:** That is right.

**Mrs. Finestone:** The cuts of, I believe 25, staff, which came about through the \$75,000 budget reduction CBC was accorded through the budgeting process, cut into your staff significantly.

**Mr. Fournier:** For some reason I have a higher number. I do not know exactly what it is.

**Mrs. Finestone:** Could you tell me your number?

**Mr. Fournier:** I thought it was in the 60s.

**Mrs. Finestone:** Are you talking about within your department, which would include across the country, or just your department?

**Mr. Fournier:** Yes. It was to cover the two fiscal years, if I remember correctly. I could be wrong.

*[Traduction]*

Je tiens simplement à vous prévenir, monsieur Fournier, qu'au premier tour, le représentant de chaque parti de l'opposition et le représentant de la majorité vont vous poser des questions pendant 10 minutes. Ensuite, nous passerons au second tour, et les députés de l'opposition et ceux de la majorité qui ne seront pas encore intervenus auront alors cinq minutes. Après cela, je vous expliquerai.

Nous allons donc commencer le premier tour, et je vais donner la parole à M<sup>me</sup> Finestone.

**Mme Finestone:** Merci beaucoup, monsieur le président.

Je vous souhaite la bienvenue, monsieur Fournier, et au nom de tout le Comité, je tiens à vous remercier d'être venu. Je sais que cela n'a pas été facile. Je vous remercie également de la déclaration que vous avez faite, car nous avons ainsi une meilleure idée des problèmes qui se sont posés.

Monsieur Fournier, notre objectif, en tout cas le mien, est de s'assurer que Radio-Canada peut produire les émissions de télévision et de radio qui plaisent aux Canadiens et qui correspondent à leurs besoins. En ce qui me concerne, c'est l'objectif qui va me guider pour essayer de démêler toute cette affaire.

D'après ce que vous nous avez dit, j'ai l'impression, et c'est même plus qu'une impression, que vous n'avez pas réussi à atteindre votre objectif, qui était pourtant essentiel, parce que la haute direction n'appuyait pas résolument un système qu'elle avait pourtant décidé d'instaurer au départ. C'est bien cela?

**M. Fournier:** Oui.

**Mme Finestone:** On vous a engagé pour mener à bien une tâche spécifique, mais vous avez dû en accomplir d'autres qui n'étaient pas prévues et qui ont tout compliqué.

**M. Fournier:** Tout à fait.

**Mme Finestone:** Ce n'est pas vous qui avez décidé de changer la date d'avril 1986 à avril 1985.

**M. Fournier:** C'est exact.

**Mme Finestone:** La réduction de 75,000\$ du budget de Radio-Canada, qui s'est traduite par la suppression de 25 années-personnes, vous a touché tout particulièrement.

**M. Fournier:** Je crois que ce chiffre est plus élevé que cela, mais je ne sais pas exactement.

**Mme Finestone:** Quel est votre chiffre?

**M. Fournier:** Je crois que cette réduction s'est traduite par une soixantaine d'années-personnes.

**Mme Finestone:** Voulez-vous parler de votre service uniquement ou de l'ensemble de l'organisation?

**M. Fournier:** Simplement mon service. Cette réduction devait s'étaler sur deux années financières, si je me souviens bien. Mais je me trompe peut-être.



[Text]

**Mrs. Finestone:** The cuts you had in personnel adversely effected the tasks you had because they touched the expertise you needed. Was it manpower with the expertise to do the research and the development? What was the nature of the manpower cut? Was it secretarial? Was it administrative? Was it technical, or was it right across the board?

**Mr. Fournier:** The cuts were primarily in staff in the financial offices who had to move documentation into the system. It was no doubt a very significant contributing factor, but not the only one.

**Mrs. Finestone:** In a *Maclean's* article, there is an indication you were not able to work with . . . The Auditor General made the observation that, in trying to respond to the Auditor General's recommendations to improve their financial systems, they went about a new system without really bringing the users, chiefly the network and regional budget comptrollers and unit managers, into the picture—without developing the system before they started using it, without checking it out and making sure it worked without a back-up system. Would you say that is correct?

**Mr. Fournier:** I think my statement made it rather clear it is wrong. It is grossly wrong. It is about time somebody audited the Auditor General. That is way out to lunch, for God's sake. It is a matter of CBC records.

**Mrs. Finestone:** That is what I wanted to hear from you. I wanted to know whether it is correct.

From what I understood, you had worked closely with these people, but you did not feel there was the same kind of support and direction given them which you would have needed to have carried it through. Is that correct too?

**Mr. Fournier:** You mean these people? You mean the comptrollers?

**Mrs. Finestone:** That is right. The comptrollers and the unit managers.

**Mr. Fournier:** Yes.

**Mrs. Finestone:** Would you suggest the blockage was as a result of protection of turf by each of the regional offices?

**Mr. Fournier:** I am not so sure it was turf as much as—

**Mrs. Finestone:** Autonomy?

**Mr. Fournier:** There was a desire to remain autonomous. No one likes to face the possibility of being under control eventually. We were aiming for much tighter controls, much greater accountability, a much greater specification of responsibility in terms of budget management within the CBC. That is the direction in which we are heading. That was clear. Nobody likes that. You all like to be able to write your own cheques.

[Translation]

**Mme Finestone:** La réduction du nombre de vos employés a entravé vos efforts, étant donné que vous perdiez ainsi les compétences dont vous aviez besoin. Les employés que vous avez perdus s'occupaient-ils de recherche et de développement? Est-ce que ce sont eux qui ont été touchés? S'agissait-il plutôt de secrétaires? De personnel administratif? De techniciens? Ou cette réduction a-t-elle touché l'ensemble du personnel?

**M. Fournier:** La réduction des effectifs des services financiers a surtout touché les employés chargés de faire entrer des informations dans le système. Cette réduction a certainement entravé nos efforts, mais il y a eu bien d'autres choses.

**Mme Finestone:** Selon un article du magazine *Maclean's*, vous n'auriez pas réussi à collaborer avec . . . le vérificateur général indique que, en essayant d'améliorer ces systèmes financiers comme il l'avait recommandé, la Société s'est embarquée dans ce nouveau système sans vraiment informer les utilisateurs, notamment les contrôleurs et les directeurs des régions et des réseaux, sans prévoir une phase d'expérimentation et sans s'assurer qu'il pouvait fonctionner tout seul et ne nécessitait donc pas de système d'appoint. Cette affirmation est-elle justifiée?

**M. Fournier:** À mon avis, ma déclaration prouve que non. L'affirmation du vérificateur général est à mon avis tout à fait inexacte. Il serait temps que quelqu'un vérifie le vérificateur général? Il est complètement à côté de la plaque, tous les dossiers de Radio-Canada le prouvent.

**Mme Finestone:** C'est ce que je voulais vous entendre dire.

Si j'ai bien compris, vous avez collaboré étroitement avec ces gens-là, mais ils ne vous ont pas donné l'appui nécessaire pour mener à bien votre tâche, n'est-ce pas?

**M. Fournier:** De qui parlez-vous? Des contrôleurs?

**Mme Finestone:** Oui. Je veux parler des contrôleurs et des directeurs régionaux.

**M. Fournier:** Oui.

**Mme Finestone:** Pensez-vous qu'ils se sont braqués contre votre projet parce qu'ils ne voulaient pas que quelqu'un empiète sur leur plate-bande?

**M. Fournier:** Je ne sais pas s'il s'agit vraiment de plate-bande . . .

**Mme Finestone:** Leur autonomie, alors?

**M. Fournier:** Il est vrai qu'ils tenaient à conserver leur autonomie. Personne n'est ravi devant la possibilité d'être placé sous un contrôle quelconque. Nous envisagions en effet de resserrer les contrôles, d'exiger des responsables qu'ils rendent des comptes et de définir de façon beaucoup plus précise les différents niveaux de responsabilité pour ce qui est de la gestion budgétaire au sein de Radio-Canada. Voilà donc l'orientation que nous nous étions fixé, et elle était bien claire. Or, ce genre d'objectif ne plaît à personne. Chacun aime bien faire ses propres chèques.



[Texte]

**Mrs. Finestone:** If I understand you, you are saying the desire to make the changes necessary to have better fiscal control was manifest when they hired you. The desire or goal was not pursued as a management objective with the same degree of fervour and dedication as when you were hired.

• 0935

**Mr. Fournier:** That is right. Frankly, I have to believe it was not because people were not well intended. I think it is because those I worked for or worked with had probably never faced a situation, as I had in the past, of the conviction and what it takes to really bring about change. It is not for those who are weak of heart, and it is not for those who are not willing to stick with it and push it through, because there are more people who do not want change.

**Mrs. Finestone:** The senior vice-president to whom you were reporting and with whom you had correspondence, who was he?

**Mr. Fournier:** Mr. Franklin Delaney.

**Mrs. Finestone:** Did you have direct contact with Mr. Juneau, the president?

**Mr. Fournier:** Mostly by my attendance at committee meetings.

**Mrs. Finestone:** Did you feel that Mr. Juneau supported the president and through him, his board, your objectives, in a concrete, direct way?

**Mr. Fournier:** I hope Mr. Juneau supported the president, because he was the president.

**Mrs. Finestone:** Yes. Of course I knew he was the president. I said, through his office, did he direct, and did you feel there was support for what you were doing? Were there directives . . . ?

**Mr. Fournier:** I do not know.

**Mrs. Finestone:** Did you have any direct contact with Mr. Juneau which would indicate that Mr. Delaney was carrying Mr. Juneau's feelings to you?

**Mr. Fournier:** I do not know. I was never told. I do not know.

**Mrs. Finestone:** Mr. Dye said that management had simply taken a course of action that did not work, and the person who made that decision has since left the corporation. Do you agree with Mr. Dye's analysis?

**Mr. Fournier:** It is true I left the corporation. I had taken a course of action. I had not made the decision. It was a very fundamental backbone to the 1983 re-organization that says that the focal point of financial management would be in Ottawa, that Ottawa would be strengthened. The Auditor General himself indicated the need.

**Mrs. Finestone:** Was that a good decision, to centralize it in Ottawa?

[Traduction]

**Mme Finestone:** Lorsqu'ils vous ont engagé, les dirigeants de Radio-Canada étaient manifestement résolus à prendre les mesures nécessaires pour renforcer les contrôles financiers, c'est bien ce que vous nous avez dit. Par la suite, cependant, cet objectif n'a plus été poursuivi avec la même ardeur ni avec la même volonté.

**M. Fournier:** C'est juste. Franchement, je pense que ce n'est pas parce que les gens étaient mal intentionnés. C'est d'abord parce que ceux pour qui et avec qui j'ai travaillé n'avaient, contrairement à moi, sans doute jamais connu pareille situation, où il faut la détermination nécessaire pour faire des changements. Dans de tels cas, les faibles de cœur n'ont pas leur place, pas plus que ceux qui ne sont pas prêts à persévérer et à poursuivre, car bien des gens répugnent au changement.

**Mme Finestone:** Comment s'appelait le vice-président principal qui était votre supérieur hiérarchique et avec qui vous correspondiez?

**M. Fournier:** M. Franklin Delaney.

**Mme Finestone:** Aviez-vous des contacts personnels avec M. Juneau, le président?

**M. Fournier:** Surtout quand j'assistais aux réunions du comité.

**Mme Finestone:** Pensez-vous que M. Juneau appuyait le président, son conseil, vos objectifs de façon concrète et directe?

**M. Fournier:** J'espère que M. Juneau appuyait le président, parce que c'était lui le président.

**Mme Finestone:** Je sais. Je sais bien que M. Juneau est le président. Je veux dire, par l'intermédiaire de son cabinet, est-ce qu'il vous donnait des directives? Aviez-vous l'impression qu'il appuyait votre travail? Y avait-il des consignes?

**M. Fournier:** Je ne sais pas.

**Mme Finestone:** Avez-vous eu avec M. Juneau des contacts personnels qui vous permettent de croire que M. Delaney vous transmettait la pensée de M. Juneau?

**M. Fournier:** Je ne sais pas. On ne m'a jamais rien dit. Je ne sais pas.

**Mme Finestone:** M. Dye dit que la gestion avait simplement emprunté une voie qui, à l'usage, s'était révélée impossible, mais que la personne qui avait pris la décision avait quitté la société. Est-ce que vous acceptez l'analyse de M. Dye?

**M. Fournier:** Il est vrai que j'ai quitté la société. C'est moi qui avais emprunté cette voie, mais ce n'est pas moi qui avais pris la décision. En effet, un des points essentiels de la réorganisation de 1983 était de faire d'Ottawa, le centre de l'administration financière, de renforcer Ottawa. Le vérificateur général lui-même en avait signalé le besoin.

**Mme Finestone:** Était-ce une bonne décision que de centraliser à Ottawa?

## [Text]

**Mr. Fournier:** I think any large national or international organization has a focal point somewhere. You are not just spending money helter-skelter all over the land without a focal point. You have to have a focal point.

**Mrs. Finestone:** How much pressure were you under to have the NFS system working quickly? Who put that pressure on you and in what form? Were there written directives? Did the CBC wish to avoid what had happened in 1984 when Mr. Masse sent the three wise men in to direct the budget cuts?

**Mr. Fournier:** Was I under pressure to put in a new system? Yes, I was under pressure to put in a new system. I had been hired with that objective in mind. The Auditor General had written a very condemning report of the CBC financial management, as he did in many other areas for that matter. Yes, I was under pressure to put a system in. The commitment of April 1, 1986, was one I had made, which I felt I could deliver, but it had certain preconditions attached to it.

**Mrs. Finestone:** Did it include running the two systems parallel at the same time so you could have a back-up?

**Mr. Fournier:** Yes. My original plan actually called for technical systems testing starting in the last half of 1984 as well as applications testing in late 1984. Then it indicated that, effective April 1, 1985, we would parallel the general ledger, the budgetary control system, and the accounts-payable system and that we would actually have those in full production by April 1986.

I was actually doing two things in laying out that kind of a time frame. I suspected we might have some slippage, and therefore, I was building in a year of slippage through running a parallel organization or parallel system.

• 0940

The fact of the matter remains, however, because of the cuts and because of what I was subsequently to find out about the real state of the financial system in the CBC, once you got into it, that paralleling throughout 1985-86 would have been very difficult to achieve. So, as a contingency plan, we talked about and were looking at a possibility of implementing the system on a rolling basis whereby we would do one and would make sure it works before going on to do the next one and making sure it works. Until the date was changed, I was aiming at 1986 as a full-production year.

**Mrs. Finestone:** So you were directed as of—

**The Vice-Chairman:** —Mrs. Finestone, please, you are already over time.

**Mrs. Finestone:** Oh, God, Bob, the time went too quickly. Thank you very much, Mr. Fournier. I would like to come back to this.

**The Vice-Chairman:** Our next member is Mr. Gormley.

**Mr. Gormley:** Mr. Fournier, welcome to the committee. Echoing Mrs. Finestone's words, I understand the concern you have brought with you and the unusual circumstances under

## [Translation]

**M. Fournier:** Je pense que toute organisation nationale ou internationale doit avoir un point central, car on ne peut pas dépenser des sommes un peu partout au pays sans rendre compte à un centre. C'est indispensable.

**Mme Finestone:** Quelle pression exerçait-on sur vous pour que le système financier national soit mis en oeuvre avec diligence? Qui exerçait des pressions sur vous et comment? Y avait-il des directives écrites? Est-ce que Radio-Canada souhaitait éviter ce qui s'était passé en 1984 quand M. Masse avait envoyé trois observateurs pour orchestrer les restrictions budgétaires?

**M. Fournier:** Étais-je pressé de mettre en oeuvre le nouveau système? Oui, je l'étais. On m'avait embauché dans ce but précisément. Le vérificateur général avait écrit un rapport très négatif sur la gestion financière de Radio-Canada comme il l'avait fait à d'autres sujets également. Effectivement, on me pressait de mettre un système en oeuvre. C'est moi qui avais arrêté la date du 1<sup>er</sup> avril 1986, car j'estimais pouvoir respecter ce délai à certaines conditions toutefois.

**Mme Finestone:** Est-ce que vous entendiez utiliser deux systèmes parallèles en même temps afin de pouvoir compter sur un système d'appoint?

**M. Fournier:** Oui. Mon plan, au départ, prévoyait le test des systèmes techniques pour la deuxième moitié de 1984, ainsi que des essais d'application pour la fin de 1984. Mon plan signalait qu'à partir du 1<sup>er</sup> avril 1985, les livres généraux seraient doublés, le système de contrôle budgétaire et le système des comptes payables également et que le tout serait tout à fait rodé à partir d'avril 1986.

En établissant ce calendrier, j'accomplissais deux choses. Je soupçonnais qu'il pourrait y avoir des bavures et par conséquent j'en tenais compte en faisant intervenir pendant une année un système parallèle.

Il reste, toutefois, qu'à cause des restrictions et de ce que j'allais découvrir par la suite concernant la véritable situation du système financier à Radio-Canada, je me suis rendu compte qu'il aurait été très difficile de faire fonctionner un système parallèle pendant l'exercice 1985-1986. Pour palier cela, nous avons envisagé une introduction progressive du système de façon à nous assurer du fonctionnement d'une partie avant de passer à l'autre. Jusqu'à ce qu'on en change la date, le plein fonctionnement était prévu pour 1986.

**Mme Finestone:** Alors on vous a dit dès...

**Le vice-président:** ... Madame Finestone, s'i vous plaît, vous avez déjà dépassé votre temps de parole.

**Mme Finestone:** Mon Dieu, Bob, le temps a filé très vite. Merci beaucoup, monsieur Fournier. À plus tard.

**Le vice-président:** La parole est maintenant à M. Gormley.

**M. Gormley:** Monsieur Fournier, bienvenue au Comité. Je reprends les propos de M<sup>me</sup> Finestone, car je comprends les préoccupations qui vous amènent ici et les circonstances



[Texte]

which you are here. I appreciate your forthrightness this morning.

Could you explain for the committee the structure of financial management as it was when you were retained by the CBC? I am somewhat confused. I am hearing the Management Information Services organization; I am hearing your relationship as vice-president of finance; I am hearing various tasks or jobs you were assigned along the way. Could you perhaps give us a clarification? What was the MISO doing relative to your position in terms of trying to implement the National Financial System?

**Mr. Fournier:** As for what the Management Information Systems office was doing, I guess it is pertinent that the Auditor General in his 1984 comprehensive audit had every bit as much to say, and probably even more, about the state of the situation in respect of the Corporation's Management Information Systems as he did about finance.

When I appeared before the board of directors in January 1984, I made it very, very clear that my plans could only be achieved if Management Information Systems were with me. All I was doing was designing a system that would bring together all of the financial recording of the corporation to a focal point where an expenditure recorded in Vancouver would be defined in the same way as one recorded in Newfoundland and get very quick access to the information. But to get quick access to the information once I had the financial structure in place, the accounting structure in place required computer hardware and a communications network.

I was to find out that none of the observations the Auditor General had made about MIS were addressed until late in 1984. It was 1985 before anything significant happened. As a result of all of this . . . you see my concerns through my letters. Many of the information systems did not report to me. I was solely responsible for finance.

**Mr. Gormley:** But you were putting together what would be a financial reorganization, and MIS was out buying the equipment you would use.

**Mr. Fournier:** MIS were made aware of our requirements. When I arrived at the corporation, I became aware in early January 1984 that they were planning on buying an IBM 4341. The intent was to take the systems being run on private computers and moving those to an in-house computer, which was the 43 Vintage. I indicated to them this would have been a bad decision and they were heading for a bad decision, given the fact that I had to put in place a financial system and that the volume of information would be staggering. If they were to provide me a service, they would have to cope with my need for computing power. They made the decision then to buy a larger computer. But it was their decision.

[Traduction]

inusitées où vous vous trouvez. Je vous remercie de votre sincérité ce matin.

Pouvez-vous expliquer aux membres du Comité la structure de la gestion financière, telle qu'elle existait quand vous avez été engagé par Radio-Canada. Pour ma part, c'est la confusion dans mon esprit, car j'entends parler du Bureau des services d'information de gestion, de vos rapports avec le vice-président aux Finances et des diverses tâches qu'on vous a confiées pendant votre mandat. Pouvez-vous éclairer notre lanterne? Quelle était la place du Bureau des services d'information de gestion dans vos efforts pour mettre en oeuvre le système financier national?

**M. Fournier:** Je pense qu'il est intéressant de constater que le vérificateur général dans sa vérification de 1984 a eu autant à dire, voire plus, concernant le Bureau des systèmes d'information de gestion de la société que relativement aux finances.

Quand j'ai comparu devant le conseil d'administration, en janvier 1984, j'ai dit très clairement que mes plans ne pouvaient être réalisés que si je pouvais compter sur l'appui du système d'information de gestion. Je me bornais à concevoir un système qui réunirait tous les dossiers financiers de la société en un point central si bien qu'une dépense enregistrée à Vancouver serait définie de la même façon que son homologue à Terre-Neuve, permettant ainsi un accès rapide à l'information. Toutefois, pour obtenir cet accès rapide à l'information, une fois la structure financière en place, il fallait doter la structure de comptabilité de matériel informatique et d'un réseau de communication.

J'ai découvert qu'aucune des remarques du vérificateur général concernant les systèmes d'information de gestion n'avaient été prises en compte avant la fin de 1984. Ce n'est qu'en 1985 que quelque chose de concret a été réalisé. Par conséquent . . . Vous comprenez maintenant les préoccupations que j'exprime dans mes lettres. Beaucoup de systèmes d'information ne me rendaient pas de comptes, et j'étais le seul responsable des finances.

**M. Gormley:** Toutefois, vous étiez en train de procéder à la réorganisation financière, et c'est le Bureau des systèmes d'information de gestion qui devait acheter l'équipement dont vous vous serviriez, n'est-ce pas?

**M. Fournier:** On avait signalé au bureau nos besoins. Quand je suis arrivé à la société, au début de 1984, on m'a dit qu'on envisageait d'acheter un ordinateur IBM 4341. Il s'agissait de regrouper les systèmes qui étaient mis sur ordinateur privé en un ordinateur de la société, qui était de la fournie 43. J'ai signalé que la décision prise n'était pas judicieuse, étant donné que nous étions en train d'instaurer un système financier et que le volume de données serait énorme. J'ai ajouté que si on devait répondre à mes besoins, il fallait en tenir compte dans la capacité informatique. On a alors pris la décision d'acheter un ordinateur plus gros. C'est une décision qu'ils ont prise.



[Text]

[Translation]

• 0945

**Mr. Gormley:** Did they answer to the senior vice-president?

**Mr. Fournier:** Yes.

**Mr. Gormley:** The senior vice-president you have referred to in the correspondence you have tabled—what was his response or his reply to the concerns as you have enumerated them today?

**Mr. Fournier:** I do not know. I never got a response, in writing or verbally. I do not even know if he received the letters.

**Mr. Gormley:** There was no informal discussion of your concerns?

**Mr. Fournier:** No.

**Mr. Gormley:** I want you to explain to the committee the question of full cost recovery, or full costing, as it is known in putting together the program. It has been said before the committee that the internal auditor had concerns that the system was not going to provide accounting for full cost recovery, or full costing, and Mr. Fournier had advocated a system based on direct cost only, and not indirect cost. Could you explain the difference to the committee? I am not an accountant; I do not know the difference between full costing and indirect costing.

**Mr. Fournier:** Well, do not feel badly, because you are not the only one. There are a lot of people within the CBC who still do not know the difference.

It is, in my view—and I believe it is a view shared by most people who operate those kinds of systems and are faced with the challenge of having to implement these kinds of systems—that in order to have a good costing system you must first of all have a good general ledger. You have to have the basis of a common accounting system, because cost accounting is nothing more than a technique of being able to cost a product, either because you want to sell it and make money, or because you are trying to measure the cost of that product against competition or others, or it becomes a performance measurement tool. But traditionally, not all costs get costed to products. That happens in the private sector and it happens everywhere.

My first fundamental problem was that I had no common costing system in the CBC. We did not even know what all of the costs were.

**Mr. Gormley:** The cost of what, for example?

**Mr. Fournier:** In one part of the country you could, very simply, have the cost of, say, buying lumber. It was quoted to one number, to one account, whereas in another part of the country it would be quoted to another account.

**Mr. Gormley:** So this is a purchase of the corporation?

**Mr. Fournier:** Yes, that is right. It is the cost of running the business—whether it is a direct cost, an indirect cost, over-

**M. Gormley:** Est-ce que ceux qui ont pris la décision étaient comptables au vice-président principal?

**M. Fournier:** Oui.

**M. Gormley:** Quelle a été la réponse du vice-président principal dont vous parlez dans les lettres que vous avez déposées? Quelle a été sa réaction à vos préoccupations telles que vous les avez décrites aujourd'hui?

**M. Fournier:** Je ne sais pas. Il ne m'a jamais répondu ni oralement ni par écrit. Je ne sais même pas s'il a reçu mes lettres.

**M. Gormley:** N'y a-t-il pas eu de discussion officielle de vos préoccupations?

**M. Fournier:** Non.

**M. Gormley:** Je voudrais que vous expliquiez aux membres du Comité la question du recouvrement total des coûts, toute la méthode d'établissement des coûts, telle que vous l'employez dans votre programme. On a dit ici en comité que le vérificateur interne craignait que le système n'offre pas la possibilité d'une comptabilité avec recouvrement total des coûts, car M. Fournier préconisait la méthode des coûts variables et non pas la méthode des coûts fixes. Pouvez-vous expliquer la différence entre ces méthodes? Je ne suis pas expert comptable et je ne connais pas la différence entre le recouvrement total des coûts et la méthode des coûts fixes.

**M. Fournier:** Ne vous en faites pas, car vous n'êtes pas le seul. Il y a beaucoup de gens à Radio-Canada qui ne savent pas la différence.

A mon avis, et je pense que mon opinion est partagée par beaucoup de gens qui se servent de ce genre de systèmes et qui doivent les mettre en oeuvre, afin d'avoir un bon système d'établissement des coûts, il faut tout d'abord un bon système d'entrées. Il faut avoir la base d'un système de comptabilité commun car la comptabilité analytique est ni plus ni moins une technique permettant d'établir le coût d'un produit, que vous voulez vendre ou que vous voulez tout simplement mesurer, et cette comptabilité devient tout simplement un outil mesurant la performance. Par le passé, tous les coûts n'étaient pas pris en compte. Cela se produisait dans le secteur privé et partout ailleurs.

Le premier problème fondamental que j'ai rencontré à Radio-Canada a été qu'il n'existait pas de système commun d'établissement des coûts. On ne savait pas quelle était la totalité des coûts.

**M. Gormley:** Le coût de quoi, par exemple?

**M. Fournier:** Dans certaines régions, ce peut être tout simplement le coût du bois. Dans certains cas, on m'a donné le numéro d'un compte tandis que dans un autre cas, ailleurs, on me donnait le numéro d'un autre compte.

**M. Gormley:** Il s'agit donc d'achats de la part de la société?

**M. Fournier:** C'est cela. Il s'agit du coût d'exploitation, qu'il s'agisse de coût fixe ou variable, de frais généraux, de main-

## [Texte]

head, labour, materials, whatever. That is what I mean by cost. But you have to have a common base for those costs, and until you have that common base it is virtually impossible to set up a full absorption cost-accounting system.

The internal auditor was saying this was required in order to cost programs. Ironically, I see in the Auditor General's report that he had no problem. The Auditor General had no problem with the direct-costing policy that was put in, none at all. He said this right in his report. Whereas in the corporation we were being told the approach was not with Generally Accepted Accounting Principles, which is usually a crutch for auditors to fall back on... the Auditor General had no problems with that. If he had, he did not say so, because Note 13 in his report makes no allusions to problems. And I would assume that if what was being done was against Generally Accepted Accounting Principles, he would have said something.

The fact of the matter is that you cannot have, and you should not have, unless you really do not care what the end result of your work is... Until you know what your products are and until you know what your costs are and until you know what you wanted and why you want a detailed cost accounting system, you should not have one.

**Mr. Gormley:** That is direct costing, then, what you are talking about.

**Mr. Fournier:** No, direct costing is a fundamental... it is square one. I am talking about the next step. The next step after you have a good accounting system, you get into a detailed cost-accounting system. But that requires management direction in terms of what you want it for, why you want it, what costs you are trying to capture, for what purpose—what do you want to measure and why.

• 0950

**Mr. Gormley:** Did the CBC senior management know what it wanted to measure?

**Mr. Fournier:** It was never made very clear to me.

**Mr. Gormley:** Why not?

**Mr. Fournier:** I do not know. It sure was a hot issue.

**Mr. Gormley:** In what way was it a hot issue?

**Mr. Fournier:** Well, a hot issue in that I know it was being talked about, but nobody wanted to talk to me about it. I am not saying that I was not made aware; I was made aware by the senior vice-president and I was made aware once, by the president, of the concern within the corporation over the issue of costing.

**Mr. Gormley:** How did the president phrase this, or state it to you?

**Mr. Fournier:** I think he said at that point, "Well, what if I tell you I want it?"

**Mr. Gormley:** Want what?

## [Traduction]

d'oeuvre, de matériaux, etc. Voilà ce qui intervient dans le calcul des coûts. Si on n'a pas de base commune pour ces coûts, il est impossible d'établir un système de comptabilité de remboursement total des coûts.

Le vérificateur interne exigeait cela pour établir le coût des émissions. Ce qui est ironique, c'est que le vérificateur général dit dans son rapport qu'il ne voit aucune difficulté à ce propos. Le vérificateur général ne voyait aucun inconvénient à la méthode des coûts variables utilisée, absolument aucune. Il a dit que cela allait, dans son rapport. La société prétendait par ailleurs que cette approche n'était pas conforme aux principes de comptabilité généralement acceptés, ce qui est d'habitude le cheval de bataille des vérificateurs... Toutefois, le vérificateur général n'y voyait aucun inconvénient. S'il avait des doutes, il les a tus, car la treizième note de son rapport ne fait aucune allusion à des problèmes éventuels. Si donc nous avions contrevenu aux principes généralement acceptés, le vérificateur général l'aurait signalé.

Il n'en demeure pas moins qu'on ne peut pas avoir, qu'on ne doit pas avoir, à moins qu'on ne se soucie pas du résultat de son travail... Tant que vous ne savez pas quels sont vos produits, tant que vous n'en connaissez pas le prix de revient et tant que vous ne savez ce que vous voulez et pourquoi vous voulez un système détaillé de comptabilité analytique, vous ne devriez pas en avoir.

**M. Gormley:** Vous parlez donc de la méthode des coûts variables alors?

**M. Fournier:** Non, la méthode des coûts variables est fondamentale... C'est le b a ba. Je parle de l'étape suivante. L'étape qui suit l'établissement d'un bon système de comptabilité est celle d'un système détaillé de comptabilité analytique. Il faut donc des directives de gestion quant à ce que l'on veut, le pourquoi, les prix de revient que l'on essaie d'établir et à quelle fin. Vous devez savoir ce que vous voulez mesurer et pourquoi.

**M. Gormley:** Est-ce que les cadres supérieurs de Radio-Canada savaient ce qu'ils voulaient mesurer?

**M. Fournier:** Ils ne l'ont jamais expliqué clairement.

**M. Gormley:** Pourquoi pas?

**M. Fournier:** Je ne sais pas. Il s'agissait d'un sujet brûlant.

**M. Gormley:** En quel sens?

**M. Fournier:** Le sujet était brûlant parce que je sais qu'on en parlait et que personne ne voulait m'en parler. Je ne dis pas qu'on ne me tenait pas au courant. Le vice-président principal me tenait au courant et une fois, le président m'a dit qu'on s'inquiétait à la société de la question de l'établissement des coûts.

**M. Gormley:** Comment le président a-t-il exprimé cela?

**M. Fournier:** Je pense qu'il a dit: «que diriez-vous si je vous le demandais?».

**M. Gormley:** Si je vous demandais quoi?



[Text]

**Mr. Fournier:** Yes. A full costing system.

**Mr. Gormley:** And what did you reply to him?

**Mr. Gormley:** I said that I was not sure I was prepared to do it.

**The Vice-Chairman:** Forgive me. Maybe you can continue on the next round, Mr. Gormley. Ms McDonald.

**Mr. Gormley:** Thank you, Mr. Chairman.

**Ms McDonald:** Thank you very much, Mr. Chairman.

Mr. Fournier, I would like to begin with a question about the implementation date. You said in your opening statement that the decision to push ahead the implementation date of the National Financial System was made by the Senior Vice-President, Mr. Delaney. It was not your decision, I understand.

Did you counsel against it explicitly? Were you consulted? What meetings were held at which the change in implementation date was discussed?

**Mr. Fournier:** As far as I am concerned, it was a discussion I had with the senior vice-president in his office—

**Ms McDonald:** There were only the two of you?

**Mr. Fournier:** There were only the two of us. We talked about it and April 1, 1985, became the date. I did not knock my head against a wall or stamp my feet or bang the table. I felt, as I always had through a lot of this, that if all the ducks were lined up and if everybody wanted to stand up and be counted, and if the subversive activity stopped, there was a chance. There was a chance.

**Ms McDonald:** There was a chance it would work, even with the date moved up?

**Mr. Fournier:** Yes.

**Ms McDonald:** Did you explicitly counsel against the moving up of the date?

**Mr. Fournier:** No. I accepted it.

**Ms McDonald:** Do you know if this was discussed by the board, by the audit committee?

**Mr. Fournier:** I have no knowledge of that. If it was, I was never told of it.

**Ms McDonald:** Do you know if any studies were prepared to estimate the savings that would result from moving the date up, but not running full tests, not maintaining the parallel system?

**Mr. Fournier:** Oh, I am not . . . No, I did not do one. I am not aware that one was ever done.

**Ms McDonald:** So a decision was made to save money—

**Mr. Fournier:** Oh, I am not sure . . .

[Translation]

**M. Fournier:** Eh bien, un système du prix de revient complet.

**M. Gormley:** Et que lui avez-vous répondu?

**M. Gormley:** Je lui ai dit que je n'étais pas sûr d'être prêt à le faire.

**Le vice-président:** Excusez-moi. Monsieur Gormley, vous pourrez peut-être continuer au prochain tour. Madame McDonald

**M. Gormley:** Merci, monsieur le président.

**Mme McDonald:** Merci, monsieur le président.

Monsieur Fournier, je voudrais commencer tout d'abord par la date de mise en oeuvre. Vous avez dit dans votre exposé que la décision d'avancer la date de mise en oeuvre du système financier national avait été prise par le vice-président principal, M. Delaney. Ce n'est pas vous qui avez pris cette décision alors, n'est-ce pas?

Avez-vous conseillé vivement qu'on ne la prenne pas? Avez-vous été consulté? Quelles réunions ont été tenues au moment où l'on a décidé d'avancer la date de mise en oeuvre?

**M. Fournier:** En ce qui me concerne, il s'agit d'une discussion que j'ai eue avec le vice-président principal dans son bureau . . .

**Mme McDonald:** Vous étiez seuls tous les deux, n'est-ce pas?

**M. Fournier:** Oui. Nous avons parlé de la date et on a suggéré le 1<sup>er</sup> avril 1985. Je ne me suis pas affolé. J'estimais, comme souvent au cours de toute cette affaire, que quand on allait y regarder de plus près, quand l'activité subversive allait s'arrêter, il serait possible de réussir. Il y avait une possibilité.

**Mme McDonald:** Vous voulez dire qu'il y avait une possibilité que ça fonctionne, même si on avançait la date?

**M. Fournier:** C'est cela.

**Mme McDonald:** Avez-vous conseillé explicitement au vice-président de ne pas avancer la date?

**M. Fournier:** Non. J'ai accepté.

**Mme McDonald:** Savez-vous si cette question a été soulevée au réunion du conseil, au comité de vérification?

**M. Fournier:** Je ne sais pas. Si c'est le cas, on ne me l'a jamais dit.

**Mme McDonald:** Savez-vous si on a préparé des études pour évaluer les économies qui seraient réalisées en renonçant aux essais, en renonçant au système parallèle et en avançant la date?

**M. Fournier:** Je ne . . . pour ma part, je n'ai pas fait d'étude. Que je sache, il n'y en a pas eu.

**Mme McDonald:** On a donc décidé pour faire des économies . . .

**M. Fournier:** Je ne suis pas sûr . . .



[Texte]

**Ms McDonald:** —but the parallel tests were not done.

**Mr. Fournier:** I am not sure the decision was made to save money. The decision might have been made for a whole lot of other pressures. I am not sure the decision was made—

**Ms McDonald:** Mr. Cotsman said it was to save money; that they could not run the parallel system as it would have been too expensive.

**Mr. Fournier:** As I said a while ago in answer to Mrs. Finestone, there were other reasons why I think I had concluded you could not parallel for very long in this thing. Okay. Because we were facing . . . It is not a matter of just saving money. We were facing a situation that in the Ottawa area we now had one office operating three old systems and, on top of that, a new one. I mean it was chaotic.

If you go to the east coast . . . I mean if you want to talk about parallel . . . What are you trying to parallel, for God's sake? In January of the year I joined the corporation, our suppliers of data services had flown the coop and left the corporation because they were sick and tired of trying to provide computing services to financial systems that could not stand up any more. We had Newfoundland and Halifax without computing power at all. I eventually had to link them up with Montreal. So I had Montreal with old, worn out, beat up deck computing systems providing service to all of Quebec and the Atlantic provinces, okay?

• 0955

**Ms McDonald:** Okay.

**Mr. Fournier:** But you are talking about parallelling in this kind of situation.

**Ms McDonald:** I am asking you a question and I would like to go on to another one. I only have 10 minutes, so you have to understand.

In the fall/winter of 1984-85, the Minister of Communications sent three men to review the implementation of budget cuts at the CBC. Were these three men aware of the plans to push the implementation date forward?

**Mr. Fournier:** I am not aware.

**Ms McDonald:** You do not know one way or the other.

**Mr. Fournier:** I do not even think that financial systems or financial accountability by the three wise men was ever discussed. You are talking about the three men, with the Minister, who came to do the review of the \$75 million cut?

**Ms McDonald:** Yes.

**Mr. Fournier:** I am not aware that it was ever touched on. One of them is here, so why do you not ask him?

[Traduction]

**Mme McDonald:** . . . les tests parallèles n'ont donc pas été faits.

**M. Fournier:** Je ne suis pas sûr que la décision ait été prise pour faire des économies. La décision a peut-être été prise à cause d'autres pressions. Je ne suis pas sûr que la décision ait été prise . . .

**Mme McDonald:** M. Cotsman a dit que c'était pour faire des économies car un système parallèle aurait été trop coûteux.

**M. Fournier:** En réponse à une question de M<sup>me</sup> Finestone, j'ai dit tout à l'heure qu'il y avait d'autres raisons qui me poussaient à penser qu'on ne pouvait pas instaurer un système parallèle très longtemps dans le cas qui nous occupe. Très bien. Parce que nous faisons face . . . il ne s'agissait pas uniquement de réaliser des économies. La situation était telle que dans la région d'Ottawa, il y avait un bureau qui comptait sur trois vieux systèmes et là-dessus, on en ajoutait un nouveau. C'était le chass.

Si vous allez sur la côte est . . . si vous voulez parler du système parallèle . . . pourquoi a-t-on besoin d'un système parallèle, je me le demande? En janvier de l'année où j'ai été embauché par la société, j'ai constaté que nous fournisseurs en informatique avaient décidé de jeter le manche après la cognée et de quitter la société car ils en avaient assez d'essayer d'offrir des services informatiques à une société où le système financier était bancal. Halifax et Terre-Neuve n'avaient absolument aucune capacité informatique et je les ai par la suite liées à Montréal. À Montréal, il existait des systèmes informatiques désuets, usés, qui desservaient tout le Québec et les provinces de l'Atlantique. Vous me suivez?

**Mme McDonald:** Oui.

**M. Fournier:** Et vous parlez de système parallèle à cette situation!

**Mme McDonald:** Je vous pose une question mais j'aimerais passer à une autre. Je ne dispose que de 10 minutes, comprenez-moi.

Au cours de l'automne/hiver 1984-1985, le ministre des Communications a envoyé trois personnes pour examiner la mise en oeuvre des restrictions budgétaires à Radio-Canada. Est-ce ces gens ont été mis au courant de la décision d'avancer la date de mise en oeuvre?

**M. Fournier:** Je ne sais pas.

**Mme McDonald:** Vous ne savez absolument pas.

**M. Fournier:** Je ne sais même pas si ces trois personnes ont même discuté des systèmes financiers ou de la comptabilité financière. Il s'agit de trois personnes qui seraient venues avec le ministre pour revoir la coupure de 75 millions de dollars, n'est-ce pas?

**Mme McDonald:** C'est cela.

**M. Fournier:** Que je sache, cela n'a pas été abordé. Un d'entre eux est ici; posez-lui la question.

[Text]

**Ms McDonald:** We will.

**Mr. Fournier:** These guys had a lot of foresight, but not that much.

**Ms McDonald:** I would like to ask a question about the reconciliation of bank accounts. We were told that the corporation could not reconcile its bank statements for the period of 1985, at least. Now, were there difficulties in reconciling accounts before April 1, 1985?

**Mr. Fournier:** There were difficulties, yes.

**Ms McDonald:** But it was done.

**Mr. Fournier:** Yes. There were difficulties, but different ones.

**Ms McDonald:** Okay. Were there periods in which it was not possible to reconcile bank statements before April 1, 1985?

**Mr. Fournier:** I am not aware of it. There were difficulties but they were reconciled eventually, as this one will be.

**Ms McDonald:** What was your response when it was not possible to get a reconciliation after the implementation of the NFS?

**Mr. Fournier:** Fix it.

**Ms McDonald:** Be more specific, please.

**Mr. Fournier:** That was my response: fix it. You have a problem, so fix it.

**Ms McDonald:** How many employees would have been aware of the fact that there was a problem in reconciliation, say, after a few months when it was apparent that it was not easily solved?

**Mr. Fournier:** Frankly, I do not know.

**Ms McDonald:** Do you think there is any risk of improper handling of accounts if people did know that it was not possible to reconcile the statements during the period when there was a great deal of chaos?

**Mr. Fournier:** Oh, no. The fact that one is having trouble in reconciling the bank account to the books, if you will, of a corporation, is not the same as losing control over the issue of cheques against your bank account—not the same at all. So if you are alluding to the possibility of someone running off with moneys out of the corporate bank accounts, I do not think this was the case. I would know.

**Ms McDonald:** Or mispending them, inappropriately mispending them.

**Mr. Fournier:** No, not a chance—not because of that.

**Ms McDonald:** But possibly for other reasons? Mr. Fournier, we had testimony last week from Mr. Caron regarding the investigation of the task force. It states:

... the task force believes that the present NFS design is seriously deficient in relation to corporate and field user needs. The time and resources required to modify the present design are so substantial ...

[Translation]

**Mme McDonald:** Nous le ferons.

**M. Fournier:** Ces gens étaient très perspicaces, mais pas tant qu'on pourrait le croire.

**Mme McDonald:** Je voudrais vous parler du rapprochement des comptes bancaires. On nous a dit que la Société ne pouvait pas rapprocher les états bancaires de 1985 du moins. Y a-t-il eu des difficultés à rapprocher les comptes avant le 1<sup>er</sup> avril 1985?

**M. Fournier:** En effet, il y a eu des difficultés.

**Mme McDonald:** Mais on y a réussi.

**M. Fournier:** Oui. Il y avait des difficultés mais elles étaient d'un autre ordre.

**Mme McDonald:** Je vois. Y a-t-il eu des moments où il n'était pas possible de rapprocher les états bancaires avant le 1<sup>er</sup> avril 1985?

**M. Fournier:** Que je sache, non. Il y avait des difficultés mais elles ont été aplanies en temps et lieu, comme celle-ci le sera.

**Mme McDonald:** Quelle a été votre réaction quand vous avez constaté que de rapprochement n'était pas possible après la mise en oeuvre du système financier national?

**M. Fournier:** J'ai dit qu'il fallait y remédier.

**Mme McDonald:** Soyez plus précis, s'il vous plaît.

**M. Fournier:** J'ai répondu: régler la question. Si on fait face à un problème, il faut le régler.

**Mme McDonald:** Combien d'employés étaient au courant du problème de rapprochement quand, après quelques mois, il s'est révélé qu'on ne pouvait pas le résoudre facilement?

**M. Fournier:** Sincèrement, je n'en ai pas la moindre idée.

**Mme McDonald:** Pensez-vous qu'il y aurait eu risque qu'on tripatouille dans les comptes si on avait su qu'il n'était pas possible de rapprocher les états financiers pendant la période où les choses étaient sans dessus dessous?

**M. Fournier:** Oh, non. Le fait que l'on ait du mal à rapprocher un compte bancaire des livres, dans une société, ne signifie pas qu'on perd le contrôle de l'émission des chèques tirés sur ce compte. Ce n'est pas du tout la même chose. Si vous faites allusion à la possibilité qu'on aurait pu voler la société, rassurez-vous ce n'était pas le cas. Je l'aurais su.

**Mme McDonald:** On aurait pu cependant dépenser à outrance, de façon inconsidérée.

**M. Fournier:** Absolument pas, pas à cause de cela.

**Mme McDonald:** Pour d'autres raisons peut-être? Monsieur Fournier, la semaine dernière M. Caron nous a parlé de l'enquête de son groupe de travail. Je cite:

... le groupe de travail estime que la conception actuelle du système financier national laisse gravement à désirer du point de vue des besoins de la société et des usagers régionaux. Le temps et les ressources exigés pour modifier la conception actuelle sont si énormes ...



[Texte]

They also said:

The task force has concluded that the initial phase of the NFS requires major modifications to meet the needs of the CBC. This will require substantial effort by the Corporation over two to three years.

This is, in short, a fairly strong condemnation of the NFS. What is your reaction to this statement? It conflicts very much with your own opening statement about it.

**Mr. Fournier:** I wonder what the reaction would be if you were asked to go the corporation and look at the other things which consultants have also made recommendations on. There is a system in Toronto known as IMPAC, which people have been working on, or had been working on before I got there, for about three or four years and spent millions of dollars on. It was not working, it was not likely to work, and it will probably never work.

• 1000

But millions were spent on that system, because instead of people to whom the corporation pays good money, taxpayer money, to correct the problem, they hired consultants to do their job for them. And that is the result. I wonder where all the issue about economy, efficiency, and effectiveness lies in that kind of a thing.

It is the same thing with the Toronto selective sales system. Millions were spent, and I will bet you that it is still not working today. It was not working when I left after two and a half years. There was that one happening in Toronto. And then on the French network they were designing their own, until finally one day the senior vice-president stopped it and said, let us try to do one. But millions were spent before they took hold of that one.

The human resources system in the corporation, where are the auditors on that issue? Millions have been spent on that. In fact, the attempt to do that other major system at the same time as I was being asked to put in a financial management system as a matter of priority was partially the reason why you ended up with the problems you ended up with in the National Financial System—just an inability to be able to sort out your priorities.

So these consultants came in. They are great hindsight artists. It is like Mr. Glad Bag—shining knights in white armour. I would like to see the day they come in and live with it and have to do it and take the consequences of doing it right or wrong. I do not know how many millions of dollars are spent on consultants for non-productive nonsense.

**Ms McDonald:** Mr. Fournier, the internal auditor, Mr. Peters, put the blame for the problems with the National

[Traduction]

Je cite d'autre part:

Le groupe de travail en conclut que la première phase du système financier national exige des modifications majeures pour répondre aux besoins de Radio-Canada. Cela exigera des efforts énormes de la part de la société au cours des deux ou trois prochaines années.

En résumé, c'est une condamnation plutôt sévère du système financier national. Quelle est votre réaction après avoir entendu cela? Cela est en contradiction avec vos remarques liminaires, n'est-ce pas?

**M. Fournier:** Je me demande quelle réaction vous auriez si vous deviez vous pencher sur d'autres secteurs de la société sur lesquels des experts-conseils ont également fait des recommandations. À Toronto, il existe un système connu sous le sigle IMPAC, auquel les gens ont travaillé, ou travaillaient depuis trois ou quatre ans quand je suis arrivé, à coups de millions de dollars. Ce système ne fonctionnait pas et vraisemblablement n'allait pas fonctionner comme il ne fonctionnera jamais.

Des millions de dollars ont été investis dans ce système, tout simplement parce qu'au lieu d'en confier la tâche aux employés de la Société qui sont payés, et grassement, avec l'argent du contribuable, pour corriger le problème, la direction a engagé des experts-conseils pour le faire à leur place. Voilà le résultat. Avec de telles procédures, je me demande quelle importance on accorde à l'économie, à l'efficience et à l'efficacité...

C'est la même chose avec le système des ventes sélectives de Toronto. Des millions de dollars y ont été consacrés, et je parie qu'il ne fonctionne toujours pas, puisqu'il ne fonctionnait pas lorsque je suis parti, deux ans et demi après son instauration. Il y avait donc ce système qu'on essayait de mettre en place à Toronto. Pendant ce temps, le réseau francophone essayait de concevoir son propre système, jusqu'au jour où finalement, le vice-président principal a mis un terme à tout cela en disant qu'il fallait essayer d'avoir un système commun. Mais en attendant, des millions de dollars avaient été dépensés.

Et le système de gestion des ressources humaines? Qu'en pensent les vérificateurs? Des millions de dollars y ont été consacrés. En fait, ils ont essayé de mettre en place un autre système important pendant que, de mon côté, j'essayais de mettre au point le système de gestion financière, et c'est justement parce que la direction était incapable d'arrêter ses priorités qu'on a connu tous ces problèmes avec le système financier national.

C'est alors qu'on a engagé des experts-conseils. Avec du recul, c'est facile de trouver des solutions, et ces experts sont vraiment des champions! C'est M. Net qui arrive! J'aimerais bien qu'un jour, après leur avoir confié une telle tâche, on les oblige à en subir les conséquences... C'est incroyable tous ces millions de dollars qui ont été distribués à des experts-conseils pour aboutir à des inepties.

**Mme McDonald:** Monsieur Fournier, le vérificateur interne, M. Peters, vous tient responsable des problèmes qui se sont



## [Text]

Financial System at the hands of the implementation team. Would you comment on this? Is this fair?

**Mr. Fournier:** Mr. Chairman, I will comment on the internal auditor in a comprehensive way. It will take me five minutes, if the committee will give me that opportunity.

**The Vice-Chairman:** That will take us over time. Do we have consent?

**Some hon. members:** Agreed.

**Mr. Fournier:** Mr. Chairman, my first contact with the internal auditor on the issue of the NFS came—and I have correspondence here which I cannot table; it was not written by me—on March 19, 1984, when the internal auditor raised the question of access to information. He raised the question on need. What are we doing? Why do we need this system?

I went to the senior vice-president, and I said, listen, since 1974, and with this last comprehensive audit from the Auditor General, those are seven major studies done by independent bodies, all of which have been very critical of financial management in the CBC. Now, I can take a break here, and I can take two, three months and write my own report and come up with the same conclusion. I have read all the evidence, going all the way back to 1974. I agree with all of it, and I know what the solution is.

And I presented it to the board of directors. Do you want me to stop everything and produce a report so I can give it to the internal auditor—okay, a protect your ass kind of operation—or do I proceed with giving the corporation what it needs? And the internal auditor himself, in evidence before this committee, said to Mr. Delaney, wait until the system was actually going in, and then assess what was happening, rather than breathe down Mr. Fournier's neck, so obviously I am not making it up.

On May 31, 1984, the internal auditor wrote again to the audit committee. As he indicated, the fourth point that he was looking for when he testified before this committee was: will financial reporting procedures and reports be improved, and where? That was one of the questions he was asking, and one of his concerns.

• 1005

The other concern was adequate internal accounting controls. Now remember that on March 19 he was asking me to identify the need for the system. On May 31 he said that they were concerned that the internal financial information was not adequate; that financial statements were too late to be of any use; were not conducive to control by head office management; did not show cashflow; were not related to the appropriations votes; contained no management information other than global comparison with budgets and lacked information on a basis of evaluation of assets.

## [Translation]

posés lors de la mise en place du système financier national. Qu'en pensez-vous?

**M. Fournier:** Monsieur le président, je vais vous dire exactement ce que je pense du vérificateur interne... Je n'en aurai que pour cinq minutes, si vous me le permettez.

**Le vice-président:** C'est plus que le temps ne le permet. Êtes-vous tous d'accord?

**Des voix:** D'accord.

**M. Fournier:** Monsieur le président, la première fois que j'ai rencontré le vérificateur interne au sujet du SFN... Et j'ai ici des lettres que je ne peux malheureusement pas déposer, car je n'en suis pas l'auteur... La première fois, donc, que j'ai eu l'occasion d'en discuter avec lui, c'était le 19 mars 1984, lorsqu'il a soulevé le problème de l'accès aux informations. Il m'a demandé: que sommes-nous en train de faire? Avons-nous vraiment besoin de ce système?

Je suis allé voir le vice-président principal et je lui ai dit: Depuis 1974, sept études importantes ont été réalisées par des organismes indépendants, y compris la vérification intégrée du vérificateur général, et elles sont toutes très critiques vis-à-vis de la gestion financière de Radio-Canada. Je lui ai dit que je pourrais fort bien prendre deux ou trois mois pour rédiger mon propre rapport, mais que j'en arriverais aux mêmes conclusions. Je lui ai dit aussi que j'avais lu tous les dossiers, en remontant jusqu'à 1974, que ce qu'ils contenaient était exact, et que je connaissais la solution à ce problème.

Cette solution, je l'ai présentée au conseil d'administration. Je lui ai dit: Voulez-vous que je laisse tout en plan pour prendre le temps de rédiger un rapport pour le vérificateur interne—pour lui permettre de se couvrir, le cas échéant—ou voulez-vous que je mette en place les systèmes dont la Société a vraiment besoin? Le vérificateur interne a lui-même déclaré devant votre Comité qu'il avait dit à M. Delaney d'attendre que le système soit mis en place et de voir ce qu'il allait donner avant de talonner M. Fournier. Donc, manifestement, je n'ai inventé rien de tout cela.

Le 31 mai 1984, le vérificateur interne a envoyé une autre lettre au Comité de vérification. Comme il l'a déclaré devant votre Comité, la quatrième question qu'il se posait était la suivante: Les procédures financières seront-elles vraiment améliorées, et comment? C'était là l'une de ses préoccupations.

Il se demandait également si les contrôles comptables internes étaient adéquats. N'oubliez pas que le 19 mars, il m'avait demandé de lui dire si la Société avait vraiment besoin d'un tel système. Voilà que le 31 mai il craignait que les données financières internes ne soient pas adéquates; de plus, il disait que les états financiers étaient préparés avec beaucoup trop de retard pour être d'une utilité quelconque et que, de plus, ils ne révélaient pas les mouvements de trésorerie, ne correspondaient pas aux crédits alloués par le Parlement, ne contenaient aucune information sur la gestion à part une comparaison globale entre les budgets, et manquaient de données sur l'actif.

## [Texte]

Whereas in March he told me that he did not know why we needed the system. Now he tells me why I need it. There are all these deficiencies. But not once in all of this correspondence have I seen what he, in answer, said were adequate internal controls being built into the system. Obviously he put evidence before this committee, number two, that adequate internal controls were being built into the system.

I guess you can say that when he asked if the system would have adequate internal controls built in, it is the same thing. He was going by memory. I will give him credit for that. But the fact of the matter is, internal controls in comparison to what?—where none existed at the national level at least?

On June 14 he wrote again to the board and to the audit committee, and there he contradicts his letter of May 31. He says that the system focused on government departmental prespending and budgetary controls.

May 19, he is accusing me of this being a bad thing, but on May 31 he is telling me that it did not do that. He is asking us to do it. It was a deficiency. In June, he tells me that was a preoccupation.

The other thing, Mr. Chairman, is his June 14, 1985, letter. He testified before this committee that he was not all that sure whether the task needed to be that massive because it is adding to his workload. Whereas he says in this letter to the board that the the financial system will not provide a link with non-financial information for operating and senior management.

Now if you know what that means, it means that as well as producing a system that gives you financial information, it should be able to give you information of a management nature, such as what is being done and so on. That is a huge management information network which he is asking to be put in place, and there are things completely outside of the financial control. It is a total Management Information System. So, whereas he felt it was massive, here he is telling me I should be doing other things.

The gem of all of the letters, however, Mr. Chairman, has to be the one he wrote in February 1985. He says at that point that the fundamental specifications mentioned above and attendant representation on the system by the vice-president, finance, have aided them in understanding the system.

At this point, I guess I can say everything he wrote prior to that does not mean very much because it is just now he tells me he understands the system, in February 1985. No wonder I was having trouble.

He goes on further to say, in that same letter of February, that reviewing and evaluating the functional specification is an ongoing process, and that when the schedule for April 1, 1986, is implemented there will be advantages for this system to the corporation—principally, more timely and flexible accounting reporting capability, the standardization of accounting

## [Traduction]

Pourtant, en mars, il m'avait dit qu'il ne savait pas pourquoi nous avions besoin d'un tel système, et maintenant, il me dit qu'il comprend pourquoi nous en avons besoin... à cause de toutes ces lacunes. Et cependant, dans toutes ses lettres, il ne m'a jamais dit ce qu'il considérait comme des contrôles internes adéquats. Il a voulu indiquer à votre Comité que des contrôles internes adéquats étaient mis en place dans le cadre du système.

Certes, lorsqu'il a demandé si le système serait doté de contrôles internes adéquats, on pourrait dire que cela revient à la même chose. Il faisait appel à sa mémoire, j'en tiens compte. Mais la question qu'il faut se poser est la suivante: des contrôles internes par rapport à quoi? Puisqu'il n'en existait aucun au niveau national.

Le 14 juin, il a envoyé une autre lettre au conseil d'administration et au comité de vérification, et dans cette lettre, il contredit sa lettre du 31 mai. En effet, il affirmait que le système s'inspirait des contrôles budgétaires des ministères du gouvernement.

Le 19 mai, il me reprochait l'inefficacité du système, mais le 31 mai, il me disait le contraire. Il était d'accord. Il reconnaissait qu'il y avait des lacunes. En juin, il me dit que cela le préoccupait.

Parlons maintenant de la lettre qu'il a envoyée le 14 juin 1985. Il a déclaré devant votre comité qu'il n'était peut-être pas nécessaire d'entreprendre une réforme d'une telle envergure car cela augmentait sa charge de travail. Or, il disait dans sa lettre au conseil d'administration que le système financier ne permettrait pas à la haute direction et au personnel opérationnel d'obtenir des informations autres que financières.

Ce que cela veut dire c'est que, en plus de vous donner des informations financières, le système devrait vous donner des informations sur la gestion. À ce moment-là, ce qu'il réclame, c'est un réseau d'information de gestion absolument énorme, car il y a des informations qui sont tout à fait étrangères au domaine du contrôle financier. Ce qu'il veut, donc, c'est un système d'information de gestion. D'une part, donc, il estime que la réforme est considérable et, d'autre part, il me demande de mettre en place encore d'autres systèmes.

Parmi toutes ses lettres, monsieur le président, la meilleure est sans doute celle qu'il a envoyée en février 1985. Il y affirme en effet que les caractéristiques fondamentales mentionnées ci-dessus, ainsi que les renseignements que lui a donnés le vice-président des finances, l'ont aidé à mieux comprendre tout le système.

A mon avis, tout ce qu'il a écrit avant cette date ne signifie pas grand-chose puisque c'est seulement maintenant, en février 1985, qu'il m'avoue comprendre le système. Il n'est donc pas étonnant que j'avais des difficultés.

Dans cette même lettre du mois de février, il indique également que la révision et l'évaluation des caractéristiques fonctionnelles s'inscrivent dans un processus permanent, et que lorsque le système sera mis en place le 1<sup>er</sup> avril 1986, la Société en bénéficiera car elle aura notamment des rapports comptables plus souples et plus ponctuels, des procédures comptables plus uniformes, en un mot, un système beaucoup plus moderne



[Text]

systems, and upgrading to the state-of-the-art technology. In hindsight now, nothing was good.

• 1010

**Mr. Gormley:** Who wrote that letter?

**Mr. Fournier:** The internal auditor. It is dated February 15, 1985, to the attention of the president and the audit committee of the board.

Mr. Chairman, economy, efficiency and effectiveness are great stuff, but they have to be relative to something else.

In 1984 my concerns with the internal auditor had reached the point where I wrote to management on this issue, which the internal audit kept referring to as matters of interest. I said:

Since the matters of interest are objective judgment as opposed to audit opinions based on facts, criteria, and standards, the real issue therefore is a management issue.

I state to management:

When we resolve the management issue, I would expect that the second-guessing will, as a natural consequence, disappear. Then we will have dealt with what I hope is not a confrontation. Unfortunately, however, it is being interpreted as such by the CBC financial community as well as colleagues outside of Finance.

Mr. Chairman, I was getting phone calls on many, many occasions during 1984 or early 1985, where the internal auditor would be visiting the networks in the regions and going around asking people if they were happy, if they were satisfied, if they felt I was doing the right thing. That has to be subversive activity of the worst kind.

**The Vice-Chairman:** If I may take liberty in the Chair for a moment, Mr. Fournier, I understand from the clerk that you do not have to be author of correspondence for that correspondence to be tabled. I wonder what the committee's thoughts are on these letters that have been referred to. It has been pointed out to me by the clerk that we do have the authority to call for those documents. Would it be the committee's wish that Mr. Fournier table those particular letters to which he has just now referred?

**Mr. Fournier:** Do not ask me, Mr. Chairman.

**Mrs. Finestone:** Mr. Chairman, I would like to respect Mr. Fournier's first comments. I would prefer to ask for those letters from the present staff member, the internal auditor. That is where those letters should be tabled from. I think Mr. Fournier made it quite clear that he did not care to table them, and I would like to respect that. I am pleased that he has come, and I would like to respect that observation.

**Mr. Gormley:** Mr. Chairman, I would concur with Mrs. Finestone. I think Mr. Fournier has been forthright and he has co-operated with the committee thus far. I would rather request that they come from the auditor.

[Translation]

et beaucoup plus efficace. Maintenant, avec du recul, il reconnaissait qu'avant ça ne marchait pas.

**M. Gormley:** Qui a écrit cette lettre?

**M. Fournier:** Le vérificateur interne. Elle est datée du 15 février 1985 et est adressée au président et au comité de vérification du conseil d'administration.

Monsieur le président, les principes d'économie, d'efficacité et d'efficacités sont bien beaux, mais il faut pouvoir les comparer à quelque chose.

En 1984, mes problèmes avec le vérificateur interne avaient atteint un point tel que j'ai écrit à la direction pour lui parler de ce que le vérificateur interne continuait de considérer comme des questions d'intérêt. Je cite cette lettre:

Étant donné que les questions d'intérêt constituent un jugement objectif par opposition à une vérification établie à partir de faits, de critères et de normes, le vrai problème qui se pose à vous est donc un problème de gestion.

Et je poursuivais ainsi:

Lorsque le problème de gestion sera résolu, j'ai bien l'impression que l'autre disparaîtra tout naturellement. On aura alors réglé un problème qui, je l'espère, n'est pas une confrontation. Malheureusement, c'est ainsi que le perçoivent les agents financiers de Radio-Canada ainsi que d'autres employés.

Monsieur le président, en 1984 et au début de 1985, beaucoup de gens m'ont appelé au téléphone pour me dire que le vérificateur interne faisait la tournée des réseaux et des régions pour demander aux employés s'ils étaient contents et satisfaits de ce que je faisais. Franchement, c'est une initiative des plus subversives.

**Le vice-président:** Permettez-moi de vous interrompre quelques instants, monsieur Fournier, pour vous dire que, d'après le greffier, il n'est pas indispensable que vous soyez l'auteur d'une lettre pour que vous puissiez la déposer devant notre Comité. Je me demande ce que pensent les membres du Comité des lettres dont il a été question. Le greffier me dit que nous pouvons exiger le dépôt de ce document. Le voulez-vous?

**M. Fournier:** Ne me demandez pas de le faire, monsieur le président.

**Mme Finestone:** Monsieur le président, il vaut sans doute mieux respecter le désir de M. Fournier. On pourrait peut-être demander au vérificateur interne de déposer lui-même ces lettres étant donné qu'il en est l'auteur. C'est de là que devraient provenir ces lettres. Sauf erreur, si je ne m'abuse, M. Fournier ne tenait pas à les déposer et je respecte sa décision. Je me réjouis de sa présence.

**M. Gormley:** Je partage l'avis de M<sup>me</sup> Finestone. M. Fournier a été très franc et très coopératif. Je préférerais que ces lettres soient déposées par le vérificateur interne lui-même.



[Texte]

**The Vice-Chairman:** I believe you referred to one letter that you had signed, Mr. Fournier. No? Okay.

**Mrs. Finestone:** ... in this testimony.

**The Vice-Chairman:** Fine. Then we will request that from the auditor.

Ms McDonald.

**Ms McDonald:** Thank you, Mr. Chairman. I wonder if we could ask Mr. Fournier a descriptive question on the relationship between the National Financial System, the Management Information System, and the different channels of reporting and communication; that is, the relationship between the two and responsibility over the two.

**The Vice-Chairman:** What are the committee's wishes?

**Mrs. Finestone:** I am sorry; I did not hear you. I was reading something else. What did you say, Lynn?

**Ms McDonald:** I was suggesting that in our communal time we ask for a description of a question that has come up a number of times, and that is on the relationship between the National Financial System, the Management Information System, and the different channels of reporting and responsibility.

**Mrs. Finestone:** Is that not the question you asked before?

**Mr. Gormley:** I would like more detail on the budget management system, all the various titles we have heard. I think we are having trouble figuring out where it all fits and in what order.

**Ms McDonald:** Yes.

**Mr. Fournier:** I am not sure about those questions, but here I go.

The budget management system—I think that is the easiest one—was put in place because the CBC had no way of being able to allocate moneys. It is the responsibility of the central managers across the system.

**Mr. Gormley:** Was that first?

**Mr. Fournier:** That is the first thing we put in place, but that was put in place as a sort of stop-gap.

• 1015

**Mr. Gormley:** If I may interrupt, could we perhaps do a chronology from the time you were hired as vice-president? What was the accounting, when did these various phases come in, and how did it work? I think we are getting confused as to time.

**Mrs. Finestone:** If I may, Mr. Chairman, I would like to understand how any corporation has incompatible hardware across this land and expected ... That is where I would like you to start, please.

[Traduction]

**Le vice-président:** Vous avez bien parlé d'une lettre dont vous étiez l'auteur, n'est-ce pas, monsieur Fournier? Non?

**Mme Finestone:** ... dans son témoignage.

**Le vice-président:** Bien. Nous demanderons donc au vérificateur interne de les déposer lui-même.

Madame McDonald.

**Mme McDonald:** Merci, monsieur le président. J'aimerais demander à M. Fournier de nous expliquer comment sont reliés le système financier national, le système d'information de gestion et les différentes procédures de rapport et de communication. Je veux donc parler des relations qui existent entre les deux principaux systèmes et des niveaux de responsabilité correspondants.

**Le vice-président:** Que décidez-vous?

**Mme Finestone:** Je m'excuse, je ne vous ai pas entendu. Je lisais autre chose. Qu'avez-vous dit, Lynn?

**Mme McDonald:** Pendant le temps qui nous est imparti à toutes les deux, je proposais que nous demandions au témoin de nous donner des précisions sur quelque chose qui est revenu plusieurs fois, à savoir la relation qui existe entre le système financier national et le système d'information de gestion, ainsi que les différentes procédures de rapport et les niveaux de responsabilité correspondants.

**Mme Finestone:** Vous n'avez pas déjà posé cette question?

**M. Gormley:** J'aimerais avoir plus de précision sur le système de gestion budgétaire, enfin sur tous ces systèmes dont nous avons entendu parler. Nous avons un peu de mal à comprendre comment ils s'imbriquent les uns dans les autres et dans quel ordre.

**Mme McDonald:** Oui.

**M. Fournier:** Je ne suis pas sûr d'avoir bien compris toutes ces questions, mais je vais me lancer.

Je vais commencer par le système de gestion budgétaire car c'est le plus facile. Il a été mis en place parce que Radio-Canada n'avait pas un système de répartition des crédits qui lui étaient alloués. C'est une responsabilité qui incombe aux directeurs centraux.

**M. Gormley:** C'est le premier qui a été mis en place?

**M. Fournier:** Oui, c'est le premier système que nous avons mis en place, mais c'était en quelque sorte un pis-aller.

**M. Gormley:** Si vous me permettez de vous interrompre, je voudrais que vous me donniez la chronologie de tous ces événements depuis le moment que vous êtes devenu vice-président. Quand est-ce que ces différentes étapes ont débuté et comment fonctionnait le système? Je pense que nous sommes tous un peu perdus.

**Mme Finestone:** Si je peux me permettre de le dire, monsieur le président, j'ai du mal à comprendre comment une société, dont le matériel informatique est incompatible d'une région à l'autre, pouvait s'attendre ... J'aimerais que vous commenciez par nous expliquer cela, s'il vous plaît.

[Text]

**Ms McDonald:** That is not the question.

**Mrs. Finestone:** Well, no—otherwise, how are you going to get to the other?

**The Vice-Chairman:** Okay. We will stay with this question and then . . . The Chair will make a ruling. We will go on to the next round, and if there is an opportunity at the end for common questions upon which the committee agrees, then we shall be only too glad to go back. Please continue, sir.

**Mr. Fournier:** The budget management system was put in after I joined the corporation—in the period covering March, April, May of 1984. It was in response to management's need to be able to control budgets that were coming out of Ottawa, because the new organization had been put in place and the Ottawa managers wanted to control budgets. A lot of control had been taken out of the hands of the regional directors and the network vice-presidents and moved to Ottawa, but they had no way of being able to solidify that, if you want, from a management point of view.

So the budget management system was put in place, and it was put in place on personal computers within the financial community in order to be able to find out where the money went and what the expenditures against that were and roll it back up. It was strictly from a budget point of view. So it was sort of a macro-type system.

At the same time, we put in place the cash management system. The cash management system is simply a way of controlling. The corporation up till that point in time wrote its cheques, put it in the mail, and then went to see if they had the money. That was hardly a way of doing it, I felt. I felt it would be nice if you checked the bank account before you signed off the cheque and licked the envelope and put it in the post. So we put in place a system where that would happen and where in fact we would also receive regular forecasts of cash draws for the next month and subsequently for the full year. Those things happened while we were trying to unfold the National Financial System scenario for the corporation.

**Mr. Gormley:** Was this also in spring of 1984, the cash management system?

**Mr. Fournier:** Yes, very early in 1984, the same time frame. So my reference to that is that Management Information Systems organization reported to the senior vice-president, as I did. As I indicated earlier, my responsibilities were to define the requirements for a properly structured financial recording system, the recording of expenditures—that information required to prepare the balance sheet and to prepare the revenue and expense statements of the corporation, and to ensure that this was done consistently and that it was done in accordance with certain policies, procedures, and practices across the country, and that people were interpreting things on a common basis and that the data information would flow into

[Translation]

**Mme McDonald:** Mais cela n'a aucun rapport avec la question qui a été posée.

**Mme Finestone:** Eh bien, non—mais si on ne l'aborde pas maintenant, comment peut-on expliquer l'autre aspect?

**Le vice-président:** Bon. Nous allons commencer par obtenir une réponse à cette question et ensuite . . . Le président va rendre une décision. Nous allons passer au tour suivant, et s'il nous reste suffisamment de temps à la fin pour poser des questions d'intérêt commun auxquels s'intéressent tous les membres, nous pourrions revenir là-dessus. Continuez, s'il vous plaît.

**M. Fournier:** Le système de gestion budgétaire a été mis en application après que j'ai commencé à travailler pour la société—c'est-à-dire entre mars et mai de 1984. L'objet était de permettre aux gestionnaires de contrôler les budgets qui étaient établis à Ottawa, puisqu'il y avait eu une réorganisation, et les gestionnaires à Ottawa voulaient contrôler les budgets. On avait supprimé bon nombre des pouvoirs des directeurs régionaux et des vice-présidents des réseaux individuels, pour accorder ces pouvoirs aux gestionnaires d'Ottawa, mais ceux-ci n'étaient pas en mesure de consolider tout cela, si vous voulez.

Un système de gestion budgétaire a donc été mis en application et prévoyait l'utilisation de petits ordinateurs dans chaque service financier pour permettre de savoir comment les fonds étaient dépensés, quelles étaient les dépenses individuelles, et de faire un calcul global. C'était un système de macro-information, si vous voulez, et qui ne servait qu'à des fins budgétaires.

En même temps, nous avons établi un système de gestion des liquidités. Il s'agit d'un système de contrôle tout simplement. Jusque là, la société s'était contentée de faire ses chèques, des les envoyer à qui de droit, et de vérifier ensuite si elle avait les fonds ou non. À mon avis, ce n'était pas vraiment une bonne méthode. J'estimais qu'il serait plus logique de vérifier le compte en banque avant de signer le chèque et de l'envoyer par la poste. Nous avons donc établi un système qui permettait de faire tout cela et de prévoir régulièrement les sorties de fonds pour le mois suivant et pour toute l'année. Tout cela s'est fait pendant que nous essayions de créer ce nouveau système financier national.

**M. Gormley:** Donc, le système de gestion des liquidités a également été mis en application au printemps de 1984?

**M. Fournier:** Oui, au début de l'année 1984, au cours de la même période. Donc, je vous disais que le service responsable du système d'information de gestion relevait du vice-président exécutif, tous comme moi. Comme je vous l'ai déjà dit, il m'incombait de définir ce qui était nécessaire à un système de rapports financiers bien structurés, permettant de consigner les dépenses—c'est-à-dire tous les renseignements nécessaires pour préparer le bilan et les états financiers de la société et de s'assurer non seulement que tout cela se ferait d'une manière cohérente et en conformité avec certaines politiques, procédures et pratiques suivies d'un bout à l'autre du pays, mais aussi que les gens avaient la même interprétation et que la commu-



**[Texte]**

Ottawa and that Ottawa would receive information in a much more organized and faster fashion.

Now, in order to do all of that, once we identified what was needed and we identified the financial structure through which it would flow, I needed a way of being able to capture that information and quickly move it from Vancouver to wherever. I mean, the computer could be anywhere. It could be in Yellowknife, for all I care; I did not specifically care. I just wanted a way of being able to move information quickly, and that required computer hardware. It required an organization that would be responsible for the technical environment. That is, if you are trying to move information across this country it requires a telecommunications network. That was not available, and that had to be put in place.

• 1020

To do all of that required a type of expertise and resource base within Management Information Systems which was non-existent; because until that point Management Information Systems, like finance, had a myriad of different systems, different computers, none of which really communicated with one another. It was hard to believe we were in an international telecommunications or communications organization.

So they had established this centre in Ottawa known as the "Canada Group", or something of that nature, which was the MIS or Management Information Systems organization. As you can appreciate, it was an absolute must. It was essential that all of the hardware, the paraphernalia, the people required to take this system software package that I eventually recommended to the corporation, or that, through this committee I spoke about earlier, which was known as "MSA"... it was essential that the technical staff who took this specification and put it on the computers be there. It was essential that the corporation have staff who understood the IBM environment; because they did not.

I had reached a point where I was hiring people to do the MIS work, because MIS was not reacting. It finally ended up where we had to lend them a lot of our people.

I do not know if I have clarified it, muddled it, or confused it.

**The Vice-Chairman:** I see our chairman has arrived, and I will gladly vacate the Chair. Just before I do, officially as vice-chairman, I want to thank you for your appearance, sir.

**Mrs. Finestone:** Why do you not take a five-minute break and let Mr. Edwards at least be brought up to date by you as to where we are?

**[Traduction]**

nication de données entre Ottawa et les régions se ferait plus rapidement et plus efficacement.

Afin de faire tout cela, il fallait, après avoir déterminé les besoins et prévu la structure financière du système, que je puisse obtenir ces renseignements et les communiquer plus rapidement entre Vancouver et les autres régions ou vice-versa. Peu importe où se trouvait l'ordinateur—il aurait très bien pu être à Yellowknife; cela n'avait strictement aucune importance, à mon avis. Moi, je voulais simplement être à même de transmettre des renseignements d'un endroit à l'autre très rapidement, et pour cela, il fallait du matériel. Il fallait un service qui serait responsable des questions techniques. Autrement dit, si vous essayez de communiquer rapidement des informations un peu partout au pays, il faut pour cela un réseau de télécommunications. Ce réseau n'existait pas, et il fallait donc l'établir.

Pour cela, il fallait certaines compétences ainsi qu'une base de ressources au sein du service chargé du système d'information de gestion, ce qui n'existait pas; jusque là, le système d'information de gestion, comme le système financier en général, reposait sur beaucoup de systèmes différents, avec des ordinateurs différents, qui n'étaient pas du tout compatibles: j'avais de la peine à croire qu'on faisait partie d'une société de communications internationales.

Ils ont donc établi un centre à Ottawa appelé le «*Canada Group*», ou quelque chose du genre, qui était effectivement le service chargé du système d'information de gestion. Comme vous pouvez certainement comprendre, ce service était absolument essentiel. Il fallait avoir un service doté d'un personnel technique qui puisse s'occuper du matériel et bien employer le logiciel que j'ai subséquemment recommandé à la société, et dont j'ai parlé tout à l'heure, le «*MSA*»; il fallait donc, dis-je, prévoir un service technique qui se chargerait de traiter ce nouveau logiciel. Il fallait que les employés techniques de la société comprennent le fonctionnement du matériel IBM; or, ce n'était pas le cas.

A un moment donné, j'ai décidé d'engager moi-même des gens pour faire le travail du SIG, puisque ce dernier ne faisait pas ce qu'il était censé faire. En fin de compte, nous avons dû lui prêter bon nombre de nos employés.

Je ne sais pas si j'ai clarifié la situation ou le contraire.

**Le vice-président:** Je vois que notre président est arrivé, et je vais donc lui céder ma place. Mais avant de le faire, je voudrais vous remercier, à titre de vice-président, de votre comparution.

**Mme Finestone:** Pourquoi ne pas prendre une pause de cinq minutes pour mettre M. Edwards au courant de la situation?



[Text]

[Translation]

• 1025

• 1032

**The Chairman:** Order, please.

I will begin with an apology, extended on behalf of the airline and three rounds of de-icing in Toronto airport.

I thank Mr. Pennock for chairing the first part of this session, and I want to extend my personal thanks to Mr. Fournier for being with us this morning.

I understand we have completed the first round of questioning. We move now to the second round, and I see that the first name on the list is that of Mr. Desrosiers.

**M. Desrosiers:** Merci, monsieur le président.

Monsieur Fournier, je vais vous poser une question pertinente. En tant que contribuable canadien, en tant qu'actionnaire de la Société Radio-Canada, comme le sont tous les citoyens canadiens, croyez-vous que les 15 responsables de la gestion de Radio-Canada devraient démissionner? Êtes-vous capable de demander cela à ces gens-là? En tant que citoyen canadien, en tant que contribuable, êtes-vous prêt à demander au Comité de recommander la démission des plus mauvais gestionnaires—ce sont les paroles du vérificateur général—de la Société Radio-Canada?

**M. Fournier:** Monsieur Desrosiers, vous serez obligés d'arriver à cette conclusion-là vous-mêmes.

**M. Desrosiers:** Vous qui avez été témoin de tout ce processus, vous admettez ce matin qu'il y a un grave problème au niveau de l'administration. Si vous étiez dans l'entreprise privée et que vous étiez l'un des actionnaires les plus importants, quelle serait votre position ce matin?

**M. Fournier:** Monsieur Desrosiers, je suis dans l'entreprise privée.

**M. Desrosiers:** C'est normal?

**M. Fournier:** Je suis certain que dans l'entreprise privée, on aurait fait quelque chose. Mais quoi? Je ne le sais pas.

**M. Desrosiers:** Alors, pour vous, il est tout à fait normal que la gestion, telle qu'elle est faite présentement...

**M. Fournier:** Non, non! Je n'ai pas dit cela du tout.

**M. Desrosiers:** Ce n'est pas ce que vous avez dit?

**M. Fournier:** Non, non.

**M. Desrosiers:** Alors vous admettez avec moi que la gestion est très mauvaise à la Société. Admettez-vous cela?

**M. Fournier:** Vraiment, je ne veux pas m'embarquer dans ce bateau-là.

**Le président:** Je rouvre la séance.

Je voudrais commencer par m'excuser auprès du témoin, et je me permets de présenter également les excuses de la compagnie aérienne, puisqu'il a fallu dégivrer trois fois les ailes de l'avion à Toronto.

Je remercie M. Pennock d'avoir bien voulu présider la première partie de la réunion, et je voudrais également remercier M. Fournier d'avoir accepté de comparaître ce matin.

Je crois comprendre que nous avons terminé le premier tour. Nous allons passer au deuxième tour, et je vois que le premier nom sur la liste est celui de M. Desrosiers.

**Mr. Desrosiers:** Thank you, Mr. Chairman.

Mr. Fournier, I would like to put a most relevant question to you. As a Canadian taxpayer and as a shareholder of the Canadian Broadcasting Corporation, as all Canadian citizens are, do you believe that the 15 senior managers of the CBC should tender their resignation? Are you prepared to ask that they do so? As a Canadian citizen, and as a taxpayer, are you prepared that the committee recommend that the resignation of the worst managers—and those are the words of the Auditor General—within the CBC be secured?

**Mr. Fournier:** Mr. Desrosiers, you will have to come to that conclusion yourself.

**Mr. Desrosiers:** But you witnessed this process yourself, and you have admitted this morning that there is a very serious problem with the management of the CBC. If you were in private enterprise and you were one of the major shareholders, what would your position be this morning?

**Mr. Fournier:** Mr. Desrosiers, I am in private enterprise.

**Mr. Desrosiers:** So you find this absolutely normal?

**Mr. Fournier:** I am quite certain that had this been taking place in the private sector, something would have been done. But as to what, I cannot really say.

**Mr. Desrosiers:** So, as far as you are concerned, it is perfectly natural that the CBC should be managed exactly the way it is currently...

**Mr. Fournier:** No! That is not at all what I said.

**Mr. Desrosiers:** That is not what you said?

**Mr. Fournier:** No, of course not.

**Mr. Desrosiers:** So, you would agree with me that the CBC's senior management is very poor. Would you agree with that?

**Mr. Fournier:** I really have no desire to get involved in that kind of discussion.

[Texte]

**M. Desrosiers:** Monsieur Fournier, voulez-vous encore protéger les gens qui sont responsables de cette situation à Radio-Canada? Vous voulez toujours les protéger, après tout ce qu'ils vous ont fait? C'est encore pire.

• 1035

**M. Fournier:** Monsieur Desrosiers, j'ai répondu à des questions spécifiques ne visant pas des individus. Je vais continuer dans cette voie. Je n'aime pas m'embarquer dans des choses qui touchent des personnalités ou des individus de trop près.

**M. Desrosiers:** Monsieur Fournier, je ne parle pas de personnalités, je parle des administrateurs de la Société Radio-Canada. Ces gens sont des employés de l'Etat et vivent des fonds de tous les contribuables canadiens. Je vous demande sincèrement et honnêtement si la gestion de Radio-Canada vous satisfait. Êtes-vous en mesure de leur donner ce matin un diplôme de bonne administration?

**M. Fournier:** Je ne suis pas venu ici avec des diplômes; je n'en ai pas à donner. Monsieur Desrosiers, mon discours est assez clair, je crois.

**M. Desrosiers:** Vous personnellement, monsieur Fournier, pensez-vous qu'il y a une bonne gestion au sein de la Société Radio-Canada? Est-ce qu'on a de bons gestionnaires à la Société?

**Mrs. Finestone:** Mr. Chairman.

**The Chairman:** Mrs. Finestone, is this a point of order?

**Mrs. Finestone:** Yes, it is. I believe—

**M. Desrosiers:** Madame Finestone, je regrette infiniment. J'ai droit à mon temps de parole, monsieur le président.

**The Chairman:** I am recognizing Mrs. Finestone. The clock has been stopped, Mr. Desrosiers. Mrs. Finestone has the right to raise a point of order.

**Mrs. Finestone:** Mr. Chairman, I believe Mr. Fournier is here to answer some questions with respect to the systems that were in place and not to evaluate the performance of others. That is our responsibility. I consider the question out of order.

**The Chairman:** I have some problems with Mr. Desrosiers' line of questioning. I suspect that it is leading us somewhere and I am going to allow another few seconds to see whether in fact it is leading us somewhere.

Monsieur Desrosiers, continuez, s'il vous plaît.

**M. Desrosiers:** Merci, monsieur le président.

Monsieur Fournier, au nom de tous les contribuables canadiens, je vous repose la question: Est-ce qu'on a de bons administrateurs à la Société Radio-Canada?

**M. Fournier:** Comme dans toute organisation, il y en a de bons et il y en a de mauvais.

[Traduction]

**Mr. Desrosiers:** Mr. Fournier, do you still want to protect the people who are responsible for this situation at the CBC? You are still trying to protect them after everything they have done to you? That is even worse.

**Mr. Fournier:** Mr. Desrosiers, I have already answered specific questions but have refrained from mentioning individuals by name. This is what I intend to continue to do. I have no desire to start descend to personalities or to name names.

**Mr. Desrosiers:** Mr. Fournier, I am not talking about personalities, I am talking about the senior management of the Canadian Broadcasting Corporation. These people are really government employees and depend on Canadian taxpayers' money for their livelihood. I am asking you to tell me frankly whether you are satisfied with CBC management. Would you be prepared this morning to give them a diploma for their sound management practices?

**Mr. Fournier:** I did not come here with diplomas and I have no intention of handing any out. I feel my statement is quite clear, Mr. Desrosiers.

**Mr. Desrosiers:** But in your own personal opinion, Mr. Fournier, do we have good management at the Canadian Broadcasting Corporation? Are the CBC's senior managers competent?

**Mme Finestone:** Monsieur le président.

**Le président:** Oui, madame Finestone, est-ce pour un rappel au Règlement?

**Mme Finestone:** Oui, c'est exact. À mon avis . . .

**Mr. Desrosiers:** Mrs. Finestone, I am very sorry, but this is my time. I am entitled to my turn, Mr. Chairman.

**Le président:** Je vais donner la parole à M<sup>me</sup> Finestone. Cela ne sera pas calculé dans votre temps de parole, monsieur Desrosiers. M<sup>me</sup> Finestone a tout le même le droit de faire un rappel au Règlement.

**Mme Finestone:** Monsieur le président, à mon avis, M. Fournier est là pour répondre à nos questions sur les systèmes qui ont été mis en application à Radio-Canada et non pour évaluer le rendement d'autres personnes. C'est à nous de faire cela. J'estime donc que ce genre de questions est irrecevable.

**Le président:** J'ai également du mal à accepter que M. Desrosiers pose ce genre de questions. J'ai cependant l'impression qu'il a une idée derrière la tête, et je vais donc lui permettre de continuer pendant quelques secondes encore pour voir si c'est le cas ou non.

Mr. Desrosiers, please go ahead.

**Mr. Desrosiers:** Thank you, Mr. Chairman.

Mr. Fournier, on behalf of Canadian taxpayers, I am going to put the same question to you again. Do we have good senior managers at the Canadian Broadcasting Corporation?

**Mr. Fournier:** As in any organization, there are some good ones and some bad ones.



**[Text]**

**M. Desrosiers:** Pouvez-vous nous dire qui sont les bons et qui sont les mauvais? Vous les connaissez.

**M. Fournier:** Je suis allé jusqu'à mi-chemin. Il faut arrêter maintenant.

**M. Desrosiers:** Merci, monsieur le président.

**The Chairman:** Mr. Caldwell.

**Mr. Caldwell:** Mr. Fournier, one of the problems I have, and I am sure members of the committee have, are dates you are talking about in your report. On page 4 you mentioned:

By autumn, although my concerns had not been addressed either verbally or in writing, senior management became preoccupied with the new government and its signals that it was committed to improving the accountability of Crown Corporations.

What date is that? "Autumn" means what to you?

**Mr. Fournier:** "Autumn" to me means when the leaves start changing colour.

**Mr. Caldwell:** Okay. Which could be October?

**Mr. Fournier:** And, if you are in the Maritimes, the sailing season is just about finished.

**Mr. Caldwell:** Okay. The reason I am asking that is the fact that in November of 1984 was when the budget cut was announced in Mr. Wilson's statement. I wonder whether they were preoccupied before that time or after that time.

**Mr. Fournier:** Oh, I think it was before that. I do not have a specific date, but I think it was before that.

**Mr. Caldwell:** Why would things change because the government changed? Why was it necessary all of a sudden to get very excited about the accounting system?

**Mr. Fournier:** You would have to read my statement. I thought it was rather clear. I talked—

**Mr. Caldwell:** Well, you said they were overreacting to these perceived threats:

... the Senior Vice-President unilaterally decided, in conversation with myself, that the date for the implementation of the National Financial System would be advanced one full year.

**Mr. Fournier:** Yes, but what was the perceived threat? The first sentence says that the accountability of Crown corporations was the issue. I think a lot of us had a feeling that the new government was going to be much more rigorous in its approach to the management and in its expectations, if you want, of results within Crown corporations. I personally felt that was going to be one of the issues.

**[Translation]**

**Mr. Desrosiers:** Can you tell us who the good ones are and who the bad ones are? You certainly know them well enough.

**Mr. Fournier:** I went half-way with you on this. But now I think I should stop.

**Mr. Desrosiers:** Thank you, Mr. Chairman.

**Le président:** Monsieur Caldwell.

**M. Caldwell:** Monsieur Fournier, j'ai du mal—et je suis sûr que les autres membres du Comité ont le même problème que moi—à concilier toutes les dates que vous mentionnez dans votre rapport. À la page 4, vous dites:

A l'automne, bien qu'on n'ait pas cru bon de prendre acte de mes inquiétudes, ni de vive voix ni par écrit, la haute direction se préoccupait de plus en plus de l'attitude du nouveau gouvernement et du fait qu'il s'était engagé à obliger les sociétés de la Couronne à rendre davantage compte de leurs activités.

C'était à quel moment, cela? Pour vous, «l'automne» veut dire quoi?

**M. Fournier:** Pour moi, «l'automne» veut dire la période de l'année où les feuilles commencent à changer de couleur.

**M. Caldwell:** Très bien. Peut-être en octobre, alors?

**M. Fournier:** Et si vous êtes dans les provinces maritimes, la saison de la voile est presque finie.

**M. Caldwell:** Très bien. Si je vous pose cette question, c'est que c'est justement en novembre de 1984 que M. Wilson a annoncé qu'il y aurait des coupures budgétaires. Je me demandais tout simplement si cette préoccupation avait commencé avant ou après cela.

**M. Fournier:** Ah, bon; je pense que c'était avant cela. Je ne peux pas vous donner de date précise, mais il me semble que c'était avant.

**M. Caldwell:** Et pourquoi un changement de gouvernement aurait-il provoqué une telle réaction? Pourquoi fallait-il tout d'un coup se préoccuper du système de comptabilité?

**M. Fournier:** Il va falloir que vous relisiez ma déclaration. Je pensais avoir clairement expliqué tout cela. J'ai mentionné...

**M. Caldwell:** En fait, vous dites que leur réaction à cette soi-disant menace était excessive, puisque vous dites que:

... le vice-président exécutif a décidé unilatéralement, dans le cadre d'une conversation avec moi-même, que la date de mise en application du système financier national serait avancée d'un an.

**M. Fournier:** Oui, mais pourquoi parlez-vous de menace? Dans la première phrase, j'explique que tout cela tournait autour de la question de l'obligation des sociétés de la Couronne de rendre compte de leurs activités. Bon nombre d'entre nous pensaient que le nouveau gouvernement allait probablement adopter une approche beaucoup plus rigoureuse vis-à-vis des administrateurs des sociétés de la Couronne et qu'il serait probablement beaucoup plus difficile de répondre aux attentes de celui-ci. Personnellement, j'avais l'impression qu'on allait



[Texte]

**Mr. Caldwell:** Okay. On page 5 you mention the \$26 million shortfall you informed the board of directors about. What is that about, the \$26 million shortfall? Is that cash, or is that another accounting problem?

**Mr. Fournier:** Cash. If you look at the financial statements of the corporation for the year ended 1983, if memory serves me right, I think you will see that the cash account on those statements is, I think, a negative \$5.6 million—in the hole. I mean, it is very unusual. It is not very unusual... I would suspect it is probably a first, where a Crown corporation is so heavily dependent on the appropriation system, to end up the year owing millions of dollars to its suppliers—

• 1040

**Mr. Caldwell:** Where does the money go?

**Mr. Fournier:** —an overdraft at the bank in excess of \$5 million. That is obviously not consistent with anything I know about how the Financial Administration Act and the appropriation system should be accounted for. People can say what they want, but the CBC is still appropriations based.

**Mr. Caldwell:** Was the money ever found when you were there?

**Mr. Fournier:** Oh, by the time I had left we had, through proper cash management procedures and practices, turned it around. Yes.

**Mr. Caldwell:** There had been reports that because of the accounting system that was in place, certain producers or unit managers or whoever is in charge of money knew full well of the fact that—because the accounting system could not check them—they were overspending. Did you hear those types of statements made?

**Mr. Fournier:** Oh, yes, but I can also tell you, and I must ask you, relative to what? When we ended the fiscal year 1984-85, we had a situation on one network where there was \$17 million over-absorbed, and on the other network, there was \$16 million under-absorbed. People talk to me about this great full absorption costing system they had. Where I come from, you get blown right out of the water with that kind of a cost-accounting system. You go bankrupt tomorrow.

**Mr. Caldwell:** My time is short, and I have one more question. On page 8, you say:

... I must point out that although the financial organization had been voted an increase of \$2.9 million per annum by Parliament commencing in 1984/85, specifically for the improvement of financial management in the corporation, these monies were never allocated to Finance.

Just so my mind is clear now, was this \$2.9 million that was allocated over and above the normal allotment by Parliament, or was this \$2.9 million allotment within your own organization?

[Traduction]

attacher beaucoup d'importance à la question des responsabilités.

**M. Caldwell:** Très bien. À la page 5, vous mentionnez le déficit de 26 millions de dollars dont vous avez parlé au conseil d'administration. Qu'est-ce qui a causé ce déficit? Est-ce un manque de fonds ou un autre problème de comptabilité?

**M. Fournier:** Les fonds. Si je me souviens bien, les bilans de la société pour l'exercice 1983, la comptabilité indique un déficit de 5,6 millions de dollars. C'est très inhabituel. En fait, ce n'est pas qu'inhabituel... J'imagine que c'est la première fois qu'une société de la Couronne dépende si largement du système d'affectation de crédits qu'elle termine l'année avec un déficit de plusieurs millions de dollars...

**M. Caldwell:** Où est passé l'argent?

**M. Fournier:** ... un découvert à la banque de plus de 5 millions de dollars. Ce n'est absolument pas conforme avec l'application de la Loi sur l'administration financière et du système d'affectation de crédits. Les gens diront ce qu'ils veulent, mais la société Radio-Canada fonctionne quand même selon le principe des affectations de crédits.

**M. Caldwell:** Avez-vous réussi à trouver l'argent nécessaire pendant que vous étiez en poste?

**M. Fournier:** Oui. Au moment où j'ai quitté la société, nous avons réussi à corriger la situation grâce à de bonnes méthodes et pratiques de gestion des fonds.

**M. Caldwell:** Il y a eu des rumeurs selon lesquelles certains producteurs, gestionnaires de services ou autres responsables de l'administration financière étaient fort conscients du fait que leurs dépenses étaient excessives et que le système de comptabilité en place ne pouvait le vérifier. Avez-vous eu vent de ce genre de rumeur?

**M. Fournier:** Absolument, mais je vous demande, les dépenses étaient excessives comparativement à quoi? À la fin de l'exercice financier 1984-1985, un des réseaux avait dépensé 17 millions de dollars en trop, tandis que l'autre aurait pu encore en dépenser 16 millions de dollars. Et les gens me parlent de ce parfait petit système où les dépenses sont toutes consignées. Normalement, ce genre de système de comptabilité analytique est catastrophique. On peut faire faillite demain matin avec ce genre de système.

**M. Caldwell:** Il ne me reste plus beaucoup de temps et j'ai une dernière question à vous poser. À la page 8, vous dites:

... Je dois rappeler que, bien que le Parlement ait accordé à l'organisation financière un crédit supplémentaire de 2,9 millions de dollars par année à partir de 1984-1985, crédit réservé spécifiquement à l'amélioration de l'administration financière de la société, ces fonds n'ont jamais été attribués aux Finances.

Je ne suis pas sûr de comprendre. Les 2,9 millions de dollars étaient-ils en sus des crédits qui vous sont normalement attribués par le Parlement, ou s'agissait-il d'une réorganisation de votre propre budget?

[Text]

**Mr. Fournier:** Mr. Chairman, the finance organization, through its own initiatives and its own perseverance, approached Treasury Board and negotiated \$6 million for the corporation in spite of a \$75-million cut. Of that, \$3 million was to go to the communications branch, and we sold that on the basis that if the corporation had the moneys to do a better job at promoting its programs it might make more revenue. They got it. That money went to communications.

On the other hand, the Treasury Board was very sympathetic and fully aware of the new team I was putting in place. They were fully aware of the job we had to do in order to bring financial accountability to the CBC. It was on that basis and—I would submit—on the basis of my reputation within the system, that they gave us \$2.9 million for finance. That was on top, and I would suspect they did not think we were going to get cut, and this was not intended to replenish the pot.

**Mr. Caldwell:** Did you ever get the \$2.9 million?

**Mr. Fournier:** No.

**Mr. Caldwell:** Had you received the \$2.9 million, do you think they would have had the problem they have today, or could you have fixed the system sooner?

**Mr. Fournier:** I would not have had to consolidate certain offices as fast as I did. Given my generous nature, I would probably have passed some of it over to MIS to help them out, in spite of the fact that they had received substantial increases with my support.

**Mr. Caldwell:** Would you say what the finance people did was illegal . . . when the Treasury Board said, this \$2.9 million is for this, and the money was spent in some other area?

• 1045

**Mr. Fournier:** That is a moot point; illegal, no.

**Mr. Caldwell:** "Illegal" might not be the right word, but certainly it did not go the place it was supposed to go.

**Mr. Fournier:** That is right.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Caldwell, Mr. Fournier. The next questioner is Mr. Pennock.

**Mr. Pennock:** I want to continue along that vein, just for a minute, because it seems this meeting is now turning—forgetting the \$57 million, what happened to the \$6 million, the \$2.9 million in each of the years? I can quote from Mr. Cotsman. He said some of that money went for the purchasing of hardware. Are you aware of that happening?

**Mr. Fournier:** I know that substantial increases were made to the MIS budgets in those years, but the moneys were not received for MIS, the moneys were received to improve

[Translation]

**M. Fournier:** Monsieur le président, le service financier, de sa propre initiative et grâce à sa persévérance, a réussi à négocier auprès du Conseil du trésor un crédit additionnel de 6 millions de dollars pour la Société, malgré une réduction du budget s'élevant à 75 millions de dollars. De ce chiffre, 3 millions de dollars devaient être affectés aux communications, notre argument étant que si la Société avait l'argent nécessaire pour mieux promouvoir ses programmes, elle pourrait faire plus d'argent. Ça marché. L'argent a servi aux communications.

Par contre, le Conseil du Trésor était parfaitement conscient du fait que j'étais en train de constituer une nouvelle équipe, et s'est montré très sympathique, étant donné la tâche monumentale que nous avions de remettre de l'ordre dans la situation financière de Radio-Canada. C'est grâce à cela et—à mon avis—grâce à ma réputation, que nous avons pu obtenir 2,9 millions de dollars pour les Finances. C'était en plus du reste, et je crois qu'on savait que cet argent n'était pas destiné à combler le déficit causé par les coupures.

**M. Caldwell:** Avez-vous jamais touché les 2,9 millions de dollars?

**M. Fournier:** Non.

**M. Caldwell:** Si vous les aviez reçus, croyez-vous que la Société serait aujourd'hui dans la situation où elle se trouve, ou si le problème aurait pu être réglé plus tôt?

**M. Fournier:** Je n'aurais pas été obligé de regrouper certains services aussi rapidement que je l'ai fait. Étant donné ma générosité naturelle, j'en aurais sans doute donné une partie au SIG pour les aider, malgré le fait qu'ils avaient déjà reçu des augmentations substantielles grâce à mon aide.

**M. Caldwell:** Croyez-vous que le service des finances ait agi de façon illégale en ne respectant pas la consigne du Conseil du Trésor qui voulait que la somme de 2,9 millions de dollars serve à une chose particulière et en s'en servant pour autre chose?

**M. Fournier:** C'est discutable. Je ne crois pas que c'était illégal.

**M. Caldwell:** «Illégal» est peut-être un peu fort, mais ça ne s'est pas passé comme on l'avait prévu.

**M. Fournier:** C'est juste.

**Le président:** Merci, monsieur Caldwell et monsieur Fournier. Le prochain intervenant est M. Pennock.

**M. Pennock:** J'aimerais continuer dans la même veine pour quelques instants parce que la réunion semble vouloir . . . Laissons tomber la question des 57 millions de dollars. Qu'est-il arrivé aux 6 millions de dollars, c'est-à-dire 2,9 millions de dollars pour chaque année? Je cite M. Cotsman. Il a dit qu'une partie de l'argent a servi à l'achat de matériel. Le saviez-vous?

**M. Fournier:** Je sais que d'importantes augmentations ont été prévues aux budgets du SIG pour ces années, mais l'argent n'y a jamais été affecté. Au contraire, il a servi à améliorer la gestion et l'organisation financières.



[*Texte*]

financial management and to improve the financial organization.

Indeed, if memory serves me right, a million of it was simply for more people, because the point was made to Treasury Board that, among other things, we needed a better-quality staff in the financial community of the corporation, particularly at the headquarters level. It was as poor as a church rat before collection. It needed an infusion of both quantity and quality.

**Mr. Pennock:** If you had have seen that money, would you have recommended that a back-up system be implemented when you went operational?

**Mr. Fournier:** Mr. Chairman, we did recommend—I would like to make that clear—a back-up system. But we were to find out that because of lack of money . . . I submit to you, it is not only because of the lack of money. In all of this, the record is very, very unclear. People are less than honest—these hindsight artists—about what really . . . The decision on parallel was made by the local financial officer.

In Montreal, for instance, they were bursting at the seams. They were welcoming the financial system. They could not afford the parallel . . . It was not a matter of parallel. The fact is that the whole system was ready to crash. It took an army of people to keep it going. It was in a hardware computer environment that had outgrown its usefulness.

In western Canada, for God's sake, the parallelling went on until October, and it was only stopped in October by the comptrollers in each locality because they felt they were comfortable with it.

In Toronto, the television network—I ask you: parallel what? It was a spaghetti factory.

**Mr. Pennock:** I will now turn to the changing of the operational date. In the questioning earlier of Mr. Juneau, with respect to that, we kind of sorted out that, when that decision was made, a presentation was made to the board.

Mr. Juneau was asked if you were in attendance at that meeting, where the decision was made by the board as to whether or not the operational date should be moved. He replied, if I remember well, Mr. Fournier came to the board, with my consent, of course. He made a presentation of what he wanted to do and then the board went along with it. Did you make a presentation to the board?

**Mr. Fournier:** No, and I do not mean maybe; I mean no! I went to the board on this National Financial System on one occasion, January 30, 1984. If there were ever any other discussions at the board of directors, in respect of this system, they were done without my being there, without my being told that the discussion took place, or what in fact did take place.

**Mr. Pennock:** Okay. The internal auditor says that on a number of occasions he wrote—we presume to the president, without looking back to transcripts—and pointed out the dangers that were going to occur if this operational date went

[*Traduction*]

En fait, si je ne m'abuse, 1 million de dollars ont servi à embaucher plus de gens, car on avait souligné au Conseil du Trésor qu'entre autres choses, il était nécessaire de réunir un personnel mieux qualifié dans le secteur financier de la société, particulièrement à l'administration centrale. Ce service était plus pauvre que Job. Il avait besoin à la fois de quantité et de qualité.

**M. Pennock:** Si vous aviez reçu l'argent, auriez-vous recommandé qu'un système de soutien soit établi au début des opérations?

**M. Fournier:** Monsieur le président, je tiens à préciser que nous avons bel et bien recommandé un système de soutien. Mais nous avons appris qu'à cause d'un manque d'argent . . . Mais je soutiens que ce n'était pas là la seule raison. Les faits sont loin d'être clairs dans toute cette histoire. Les gens ne font pas preuve d'honnêteté—surtout les spécialistes de la rétrospective—au sujet de ce qui s'est vraiment . . . Ce sont les agents financiers locaux qui ont en fait pris la décision.

À Montréal, par exemple, ils ne se tenaient plus de joie. Le système financier leur convenait parfaitement. Ils ne pouvaient pas se permettre d'adopter le système parallèle . . . Ce système n'y était pour rien. En fait, tout le système était sur le point de crouler. Il leur fallait une armée pour le soutenir. Ce système avait été créé dans un milieu de matériel informatique tombé en désuétude.

Mon Dieu, dans l'ouest du pays, le système parallèle a été maintenu jusqu'en octobre, et ce n'est qu'à ce moment-là que les contrôleurs de chaque localité y ont mis fin parce qu'ils se sentaient à l'aise avec ce système.

Le réseau de télévision de Toronto . . . Mais dites-moi ceci: parallèle à quoi? C'était de la bouillie pour les chats.

**M. Pennock:** Passons maintenant à la question du changement de la date du début des opérations. Lorsque nous en avons discuté plus tôt avec M. Juneau, nous en avons conclu que, lorsque la décision a été prise, un exposé avait été fait au Conseil d'administration.

On a demandé à M. Juneau si vous aviez été présent lorsque le Conseil avait décidé s'il fallait changer la date du début des opérations. Si je me souviens bien, il a répondu que «M. Fournier était présent à la réunion du Conseil d'administration, avec mon autorisation, bien sûr.» Il a fait un exposé de ce qu'il se proposait de faire, et le Conseil d'administration l'a accepté. Avez-vous effectivement fait un exposé?

**M. Fournier:** Non, sans équivoque, absolument pas! J'ai comparu devant le Conseil d'administration pour leur parler de la question du système financier national à une seule occasion, le 30 janvier 1984. Si le Conseil de direction a reparlé de cette question, c'est pendant mon absence, sans que je le sache.

**M. Pennock:** Très bien. Le vérificateur interne a dit qu'à plusieurs reprises, il avait écrit—nous supposons que c'était au Président, sans consulter la transcription—pour souligner les risques qui se présentaient si la date du début des opérations



## [Text]

into effect when it did, etc., and a lot of other things, where he was saying that he was waving red flags. Were copies of the correspondence to the president sent to you, and did you every comment on them?

**Mr. Fournier:** Oh, yes, the majority of them were sent to me, well after the fact, which is very, very unusual for an auditing practice. So I was always playing catch up.

• 1050

**The Chairman:** Thank you, Mr. Pennock. Thank you, Mr. Fournier. Continuing now with the second round, Mrs. Finestone.

**Mrs. Finestone:** Thank you very much, Mr. Chairman.

It strikes me that for a communications organization, there is something wrong with the practice. I somehow feel it is very ironic. I think we are in the abacus era when we are supposed to be in the post-technology age.

In hindsight, Mr. Fournier, if your mandate had been defined to include not only a budget management system and the cash management system but also the Management Information Systems, do you think—I am not trying to ask you to be an armchair quarterback—it would have enabled you to function more efficiently?

**Mr. Fournier:** I can only speak from experience. This is not the first organization, national in kind, I have done this with. With some, I have been successful in even shorter time frames and maybe with much more confrontation, both from within and externally. It was done. As a matter of fact, you can check it out. In Indian Affairs and Northern Development, where I came from, it was done, and this system became the model system within government.

**Mrs. Finestone:** Perhaps my question was not clear. Did it therefore include the Management Information Systems?

**Mr. Fournier:** Yes, in this organization, everything reported to me, including Management Information Systems.

**Mrs. Finestone:** Does the Senior Vice-President, Mr. Delaney, have finance and management?

**Mr. Fournier:** Yes.

**Mrs. Finestone:** Is there a senior vice-president for finance as separate from the management?

**Mr. Fournier:** No, Mrs. Finestone, there is no senior vice-president for finance. Mr. Delaney, the Senior Vice-President, had finance, had Management Information Systems and other things. Maybe this is a point in itself. You would have to look long and hard to find a national or even an international organization of the kind the CBC. The chief financial officer does not report to the chief executive officer. This is very unusual.

**Mrs. Finestone:** Are you saying that Mr. Delaney does not report to Mr. Juneau?

## [Translation]

était maintenue, etc., et pour mentionner toute sorte d'autres problèmes, en fait, pour avertir des risques. Avez-vous reçu des copies de la correspondance entre lui et le Président, et avez-vous jamais eu à faire des commentaires?

**M. Fournier:** Mais oui, j'ai reçu la majorité des lettres, bien après coup, ce qui est très inhabituel comme pratique de vérification. Je devais toujours me rattraper.

**Le président:** Merci, monsieur Pennock. Merci, monsieur Fournier. Nous passons maintenant au deuxième tour et je donne la parole à M<sup>me</sup> Finestone.

**Mme Finestone:** Merci beaucoup, monsieur le président.

Il me semble qu'il est très erroné qu'un organisme de communications utilise une pratique qui semble relever de l'ère de l'abaque, alors que nous sommes censés être dans l'ère de la post-technologie.

En réfléchissant rétrospectivement, monsieur Fournier, pensez-vous que vous auriez pu fonctionner plus efficacement si votre mandat avait compris non seulement un système de gestion budgétaire, le système de gestion des liquidités, mais également les systèmes d'information de gestion? Et je ne vous demande pas de devenir un commentateur après coup.

**M. Fournier:** Je ne peux que vous parler de ce que j'ai vécu. Ce n'est pas le premier organisme national qui m'a donné le même mandat. Avec certains, j'ai réussi dans des délais plus courts et peut-être avec plus de confrontations internes et externes. Mais le système a été mis sur pied. Vous pouvez même vérifier auprès du ministère des Affaires indiennes et du Nord, où j'ai travaillé avant. Le système est même devenu le système modèle au sein du gouvernement.

**Mme Finestone:** Ma question n'était peut-être pas claire. Les systèmes dont vous parlez comprenaient donc un système d'information de gestion?

**M. Fournier:** Oui, dans ce cas, tout relevait de moi, y compris les systèmes d'information de gestion.

**Mme Finestone:** Le premier vice-président, M. Delaney, est-il responsable des finances et de la gestion?

**M. Fournier:** Oui.

**Mme Finestone:** Y a-t-il un premier vice-président qui est responsable uniquement des finances, plutôt que des finances et de la gestion?

**M. Fournier:** Non, madame Finestone, il n'y a pas de premier vice-président responsable des finances. M. Delaney, le premier vice-président, était responsable des finances, de l'informatique de la gestion, et d'autres questions. C'est peut-être un point sur lequel il faudrait insister. Il serait nécessaire de chercher longtemps avant de trouver un organisme national ou international qui ressemble à Radio-Canada. Le responsable des finances ne relève pas du président directeur général. C'est très inhabituel.

**Mme Finestone:** Voulez-vous dire que M. Delaney ne relève pas de M. Juneau?

## [Texte]

**Mr. Fournier:** Mr. Delaney did. Maybe he was the chief financial officer. I thought I was.

**Mrs. Finestone:** You are saying you assumed your role was that of chief financial officer. The problem therefore might well be in the structure and the fact that you did not report to Mr. Juneau.

I would like to move to some other area, if I may; maybe someone else will pick this up. You said that in Mr. Peters' letter to the board of February 15, he said the vice-president of finance had aided all of us in understanding the system. Mr. Fournier, you said you were happy that Mr. Peters had finally understood the system. Is it possible he did not understand the system because he failed to co-operate with him? Or is it possible that you did not understand the role of the internal auditor? Was there perhaps some misunderstanding as to roles?

**Mr. Fournier:** No, I do not think so. I do not think you are going to find anything there, Mrs. Finestone. I was quite prepared to provide information to the internal auditor about the definition of the requirement and the need for this system. I was told I did not have to. But the internal auditor received—and this is also a matter of CBC records—buckets full of information on this system. As a matter of fact, in the letter I was quoting to you he said he had the functional specification. The functional specification is what tells you exactly how this system is going to work.

**Mrs. Finestone:** I ask you this because Mr. Juneau complimented you during his testimony before us. But he did add that when the project was approved, the difference between Mr. Fournier and Mr. Peters had mainly to do with the fact that Mr. Fournier would not give a great deal of access to Mr. Peters in the way he was preparing the National Financial System. He said Mr. Fournier's philosophy was that he was preparing the system and that the auditors should check whether the system worked when the system was actually in operation. In the meantime, they should let him—meaning Mr. Fournier—do his work. Do you share Mr. Juneau's interpretation of your role?

**Mr. Fournier:** I do not disagree with it. But it should also be said that the internal auditor wanted a committee. I did not have time for a committee. I had a job to do. I was on a very short string. I invited the internal auditor to join me. I needed people. I asked him if he wanted to join the party, said that we were having fun for God's sake, that something was happening.

**Mrs. Finestone:** However, what you are saying is to join it on your terms; it was to fulfil your needs, not his.

**Mr. Fournier:** I did not say any terms. I am quite comfortable with my . . .

## [Traduction]

**M. Fournier:** Non, M. Delaney relevait de M. Juneau. Il était peut-être le responsable principal des finances. Je croyais que c'était moi le patron.

**Mme Finestone:** Vous dites que vous preniez pour acquis que votre rôle était celui de l'agent principal responsable des finances. Il s'agit donc peut-être d'un problème de structure, car vous ne releviez pas de M. Juneau.

Je voudrais poser des questions dans un autre domaine, si vous me le permettez. Peut-être que quelqu'un d'autre reviendra à cette question. Vous avez dit que dans sa lettre du 15 février destinée au conseil d'administration M. Peters avait dit que le vice-président des finances vous a aidé tous à comprendre le système. Vous avez dit, monsieur Fournier, que vous étiez content que M. Peters ait enfin compris le système. Est-ce possible qu'il n'ait pas compris le système parce qu'il n'a pas donné sa collaboration? Ou est-ce possible que vous n'avez pas compris le rôle du vérificateur interne? Est-ce possible qu'il y ait eu un malentendu quant au rôle que devait jouer ces personnes?

**M. Fournier:** Non, je ne le crois pas. Vous n'allez rien trouver de ce côté là, madame Finestone. J'étais tout à fait disposé à donner des renseignements au vérificateur interne au sujet de la définition des besoins du système. On m'avait dit que ce n'était pas nécessaire. Cependant, le vérificateur interne a reçu—et c'est d'ailleurs clairement indiqué dans les dossiers de Radio-Canada—une tonne de renseignements au sujet du système. Dans la lettre que je vous ai citée, il a même dit qu'il avait la spécification fonctionnelle, ce qui décrit exactement comment le système va fonctionner.

**Mme Finestone:** Si je vous pose la question c'est parce que M. Juneau vous a loué au cours de ces témoignages devant le Comité. Cependant, il a ajouté que lorsque le projet a été approuvé, M. Fournier n'a pas voulu permettre à M. Peters de participer à l'élaboration du système financier national. Il nous a dit que M. Fournier était d'avis qu'il mettait sur pied un système et que c'était au vérificateur de déterminer si le système marchait bien après qu'il était en place. Entretemps, d'après M. Fournier, les vérificateurs devaient permettre à M. Fournier de faire son travail. Êtes-vous d'accord avec l'interprétation qu'a faite M. Juneau de votre rôle?

**M. Fournier:** Je ne suis pas en désaccord avec lui. Mais il faut également signaler que le vérificateur interne voulait créer un comité. Je n'avais pas le temps de mettre sur pied un comité. J'avais une tâche à faire, et j'avais très peu de temps. J'ai invité le vérificateur interne à travailler avec moi, comme j'avais besoin de personnel. Je lui ai demandé s'il voulait s'associer à nous, car nous nous amusions bien; je lui ai dit que ça bougeait.

**Mme Finestone:** Mais vous dites que vous lui avez demandé de participer à vos conditions. Il s'agissait de satisfaire à vos besoins, pas aux siens.

**M. Fournier:** Je n'avais pas précisé de conditions. Je me sens parfaitement à l'aise avec . . .



[Text]

**The Chairman:** Thank you, Mrs. Finestone. Ms McDonald.

**Ms McDonald:** Thank you, Mr. Chairman.

In this report, the Auditor General isolated several problems with the National Financial System. One was that there was no contingency plan established in case the NFS would not perform satisfactorily. Is this accurate in your view, Mr. Fournier, that there were no contingency plans whatsoever?

**Mr. Fournier:** You could always fall back to the old position, but the Auditor General did not say there was no internal control. He said the internal control was not in accordance with what had been planned in NFS. Everything that was there before—

**Ms McDonald:** There was no contingency plan established in case the system would not perform satisfactorily.

**Mr. Fournier:** What does that mean?

**Ms McDonald:** It in fact did break down and the—

**Mr. Fournier:** Did it break down?

**Ms McDonald:** It never functioned adequately.

**Mr. Fournier:** Is that a fact?

**Ms McDonald:** Well, if you do not—

**The Chairman:** Excuse me. We would restore the initiative for the questions to Ms McDonald, if we may.

**Ms McDonald:** I will move on to another question, Mr. Chairman.

The Auditor General states that training of staff in the National Capital Region was not adequate, that employees did not receive all the user training courses on a timely basis. Who was responsible for this training? Who devised the training programs and who implemented them?

**Mr. Fournier:** Ultimately, I have to assume the responsibility for it. Training in fact started in December 1984 and went on until May 1985. We had 12,000 student contact hours in this program. The fact that the Auditor General chose to look at the record which showed . . . This was the third visit into the Ottawa regional office. If he had gone back earlier into the record, he would have found out that early in 1984 we had it in there. The Ottawa regional office was in fact the first office to test the system.

**Ms McDonald:** The accountants' task force describes the implementation of the National Finance System as a business risk. I wonder if you consider this a fair estimate and if you would care to comment. Obviously, if one is taking a risk, you have to assess the probability of winning and losing, and what you are going to win and what you might lose. What were those risks and who made the decision that it was worth taking?

**Mr. Fournier:** Do you mean the risks of implementing the system?

**Ms McDonald:** Yes.

[Translation]

**Le président:** Merci, madame Finestone. Madame McDonald.

**Mme McDonald:** Merci, monsieur le président.

Le vérificateur général a signalé dans un rapport plusieurs problèmes que présente le Système financier national. Entre autre, on n'avait pas de plan d'urgence au cas où le SFN ne fonctionnerait pas de façon satisfaisante. À votre avis, monsieur Fournier, est-il exact de dire qu'il n'y avait pas de plan d'urgence du tout?

**M. Fournier:** On aurait toujours pu revenir à l'ancienne situation, mais le vérificateur général n'avait pas dit qu'il n'y avait pas de contrôle interne. Il a dit que le contrôle interne n'était pas conforme à ce qui avait été prévu dans le SFN. Tout ce qui existait avant . . .

**Mme McDonald:** Il n'y avait pas de plan d'urgence au cas où le système ne fonctionnerait pas de façon satisfaisante.

**M. Fournier:** Que voulez-vous dire par là?

**Mme McDonald:** Le système est tombé en panne et . . .

**M. Fournier:** Parce qu'il est tombé en panne, le système?

**Mme McDonald:** Il n'a jamais fonctionné convenablement.

**M. Fournier:** Vraiment?

**Mme McDonald:** Eh bien si vous . . .

**Le président:** Excusez-moi. Je vous rappelle que c'est à M<sup>me</sup> McDonald de poser les questions.

**Mme McDonald:** Je vais passer à un autre sujet, monsieur le président.

Le vérificateur général dit que la formation du personnel de la région de la Capitale nationale n'était pas satisfaisante, et que les employés n'ont pas reçu tous les cours de formation de façon opportune. Qui était responsable de la formation? Qui a mis sur pied les programmes de formation et qui les a mis en oeuvre?

**M. Fournier:** En fin de compte, c'était moi qui en étais responsable. La formation a commencé en décembre 1984 et a continué jusqu'en mai 1985. Le programme comptait 12,000 heures de cours. Le fait que le vérificateur général a décidé d'examiner le document qui a démontré . . . il s'agissait de la troisième visite au bureau régional d'Ottawa. S'il avait vérifié ce qui s'était passé avant, il aurait appris que le système existait déjà au début de 1984. Le bureau régional d'Ottawa était le premier bureau à mettre le système à essai.

**Mme McDonald:** Le rapport du groupe de travail des comptables dit que la mise en oeuvre du Système financier national représentait un risque commercial. Je me demande si cela vous semble juste, et je vous invite à faire des observations. Il va sans dire que si l'on prend un risque, il faut évaluer la probabilité de gagner et de perdre, et ce qu'on risque de gagner ou de perdre. Quels étaient les risques et qui a pris la décision qu'il valait la peine de les prendre?

**M. Fournier:** Vous parlez des risques de la mise en oeuvre du système?

**Mme McDonald:** Oui.



## [Texte]

**Mr. Fournier:** The corporation had indicated quite clearly that it needed a system. The Auditor General and six previous other studies indicated that the CBC's financial accountability had to be put in place. It is therefore a risk in relative to what?

**Ms McDonald:** The timing of it. Moving it up.

**Mr. Fournier:** The risk of moving it up is that you are not going to meet the date you are aiming for and it is going to take a little longer. This is the risk. What do you then lose? In the CBC you did not lose anything, because everything else was still there.

**Ms McDonald:** The accountants have pointed out that there are standard procedures. The CICA has guidelines. They are not absolute rules, but they are guidelines, and yet these guidelines were not followed. I wonder if you would comment on why not and what the risks were in not following those guidelines.

**Mr. Fournier:** There are those who write the textbooks, there are those who audit textbooks, there are those who continue looking at textbooks, and there are those, like me, who actually do it and make it happen. I had done it. I had made it happen and I was prepared to do it again. Guidelines are there as a guidepost, but you have to adjust yourself to a situation.

**Ms McDonald:** I have one last question, Mr. Chairman.

You have obviously been blamed by Mr. Juneau, in effect, and by the internal auditor for the difficulties that occurred. I wonder if you would like to just give us one conclusion on this. Do you feel that you are a scapegoat?

**Mr. Fournier:** I do not think there is any doubt. It is always the guy who left last who gets the dull end of the axe or the stick . . .

• 1100

I think Mr. Juneau is being very fair. I think the internal auditor continues on his hobby horse, but auditors are auditors. I have read evidence before this committee which asks what would have happened in the private sector. In the private sector there probably would be different bodies in different offices today.

I am not sure what would have happened would be the issue of the financial thing. That would not have made the press because our auditors in the private sector would not do that. There was an alternative to the Auditor General and he did not take it. One has to wonder why he did not take it.

In the years before that, he could not point the expenditures to a national account in the NFS because there was nothing to which he could point it. He audited the individual offices across the country. In the 1950s version, the people in Ottawa took the spread sheets and added all the numbers. Somebody has to ask about the overruns and underruns in those offices.

## [Traduction]

**M. Fournier:** La Société avait dit clairement qu'elle avait besoin du système. Le vérificateur général, et six études précédentes, avaient dit qu'il fallait mettre en place un système de comptabilité financière à Radio-Canada. Vous parlez donc d'un risque par rapport à quoi?

**Mme McDonald:** Je parle de l'opportunité de la mise en place du système, du fait que la date a été avancée.

**M. Fournier:** Le risque d'avancer la date, c'est qu'on ne va pas respecter le délai, et que la mise en place prendra un peu plus de temps. Voilà le risque. Qu'est-ce qu'on perd? Dans le cas de Radio-Canada, on n'a rien perdu, car tout le reste existait toujours.

**Mme McDonald:** Les comptables ont indiqué qu'il existe certaines procédures normales. L'Institut canadien des comptables agréés a publié certaines lignes directrices. Il ne s'agit pas de règles absolues, mais plutôt de lignes directrices, qu'on n'a pourtant pas respectées. Pourriez-vous nous dire pourquoi on ne les a pas respectées, et quels risques cela comportait?

**M. Fournier:** Certains rédigent des manuels scolaires, certains vérifient des manuels scolaires, certains continuent à lire les manuels scolaires, et d'autres, comme moi, agissent. J'avais déjà mis le système en place, et j'étais disposé à le faire de nouveau. Les lignes directrices existent à titre indicatif, mais il faut savoir s'adapter à une situation donnée.

**Mme McDonald:** J'ai une dernière question, monsieur le président.

Il est évident que M. Juneau et le vérificateur interne vous ont blâmé des problèmes qu'il y a eu. Pourriez-vous nous dire si vous estimez que vous êtes un bouc émissaire?

**M. Fournier:** Je crois que cela ne fait pas de doute. C'est toujours le dernier qui part qui est blâmé pour tout . . .

Je pense que M. Juneau fait de son mieux pour être juste. Le vérificateur interne continue son jeu, mais un vérificateur, c'est un vérificateur. Dans le procès-verbal du comité, que j'ai eu l'occasion de lire, on demande ce qui se serait passé dans le secteur privé. Dans le secteur privé, certains postes seraient sans doute occupés par d'autres personnes aujourd'hui.

Je ne sais s'il y aurait eu toute cette question financière. De toute façon, on n'en aurait pas parlé dans la presse, car les vérificateurs, qui travaillent pour le privé, n'agiraient pas de la même façon. Le vérificateur général avait un choix à faire et je me demande pourquoi il n'a pas opté pour l'autre solution.

Par le passé, il n'aurait pas pu imputer ces dépenses à un compte national relevant du système financier national. On faisait une vérification des différents bureaux dans tout le pays. Dans la version 1950, les gens à Ottawa prenaient les bilans et faisaient le total de tous les chiffres. Quelqu'un doit bien s'interroger sur les dépassements de coûts et sur le phénomène contraire constatés dans ces bureaux.

## [Text]

**The Chairman:** I am sure somebody will, at least at this end.

Since we have come to the end of the second round of questioning, I will ask you to clarify something you said in connection with Toronto television. You said it was a spaghetti factory. I wonder if you could be a little more precise.

**Mr. Fournier:** Anything which looked like a backbone of a centralized financial system in the Toronto network was in fact non-existent because it had put all its eggs into this system known as Impact. It was an improved program costing system. It had lost control over those accounts required to adequately and properly prepare balance sheets, revenue and expense statements. Even within the Toronto office, it had an MSA package for certain parts of the financial system. It had McCormick Dodge for other parts of the financial system. It had tailor-made systems, which they had done in house for certain other aspects of the financial system. On top of that, they were trying to implement this famous thing known as Impac. It was a nightmare.

**The Chairman:** It sounds more like 57 varieties than a spaghetti factory.

It is now 11 a.m.. I have two questioners who have indicated a wish to go to a third round. We are prepared to do that. I also sense certain members are anxious to wind it up. Ms McDonald.

**Ms McDonald:** Mr. Chairman, I have to leave now. My understanding was this meeting was from 9 to 11 a.m. I think we should stick to our deadlines. I arrived on time. The meeting started late because government members were not here. We should end on time. If they do not want to come on time, it is their problem.

**The Chairman:** I am sure no one would want to impute motive in this case. Mr. Pennock.

**Mr. Pennock:** Mr. Chairman, you may not be aware of this, but in your absence, and at the request of the member of the NDP, the committee gave up time for general questions which were very clearly answered. I think, in the spirit of co-operation, she should reciprocate and allow the two remaining members to continue asking their questions. Mr. Fournier has come a long way. There are still a few unanswered questions.

**Mr. Gormley:** On a point of order, Mr. Chairman. I think there is the view of members of all parties that what we are evincing this morning will have some impact on questions many of us plan for this evening. In fairness to Mr. Fournier, I think we should have the opportunity to get more of the information which will help us later this evening.

## [Translation]

**Le président:** Je suis certain que quelqu'un s'y intéressera; en tout cas, il y aura bien quelqu'un chez nous qui voudra qu'on y jette un coup d'oeil.

Etant donné que nous venons de terminer le deuxième tour, j'aimerais vous demander d'éclaircir quelque chose que vous avez dit tout à l'heure au sujet de la télévision à Toronto. Vous avez dit que c'est une fabrique de spaghetti. Pourriez-vous être un peu plus précis.

**M. Fournier:** Le système financier centralisé du réseau de Toronto n'avait en vérité aucune colonne vertébrale. En effet, tous les oeufs avaient été mis dans le même panier, et ce panier c'était un système que l'on a appelé Impact. C'était un système amélioré d'établissement des coûts des programmes. Les responsables avaient perdu le contrôle des comptes dont ils auraient eu besoin pour pouvoir bien préparer les bilans et les états des dépenses et des recettes. Même au sein du bureau de Toronto, il y avait un système d'information de gestion qui intervenait pour certains éléments du système financier. Et il y avait McCormick Dodge pour les autres parties du système. Et il y avait des systèmes faits sur mesure, *intra muros*, qui correspondaient à d'autres aspects du système financier. Ils essayaient par-dessus le marché de mettre en oeuvre ce fameux système Impact. C'était un vrai cauchemar.

**Le président:** Ça ressemblerait davantage à un comptoir qui proposerait 57 parfums différents qu'à une fabrique de spaghetti.

Il est maintenant 11 heures. Deux députés m'ont fait savoir qu'ils aimeraient bien que nous ayons un troisième tour. Cela ne nous ennuie pas du tout. Mais j'ai également l'impression que d'autres députés aimeraient bien que nous terminions rapidement. Madame McDonald.

**Mme McDonald:** Monsieur le président, je dois partir. J'avais compris que la réunion devait durer de 9 heures à 11 heures. Je pense que nous devrions nous en tenir à l'horaire prévu. Je suis arrivée à l'heure mais la réunion a commencé en retard parce que les députés du parti au pouvoir n'étaient pas là. Nous devrions lever la séance à l'heure prévue. Si les autres députés ne veulent pas finir à l'heure, c'est leur problème.

**Le président:** Je suis certain que dans ce cas-ci personne ne voudra imputer ce qui s'est passé à un mobile quelconque. Monsieur Pennock.

**M. Pennock:** Monsieur le président, vous l'ignorez peut-être, mais en votre absence et à la demande d'un député néo-démocrate, on a été assez souple pour qu'un certain nombre de questions générales puissent être posées, et des réponses ont été fournies. Vu cet esprit de coopération, je pense que le député devrait suivre cet exemple et permettre aux deux députés de poser leurs questions. M. Fournier est venu de très loin et il reste encore quelques questions auxquelles on n'a pas encore répondu.

**M. Gormley:** J'invoque le Règlement, monsieur le président. Je pense que les députés de tous les partis conviendront que ce qui aura été dit ce matin aura une incidence sur les questions que nombre d'entre nous voudront préparer pour ce soir. C'est pourquoi je pense que nous devrions avoir la possibilité



[Texte]

**The Chairman:** I have asked the clerk to obtain the first issue of transcript of this morning's proceedings as soon as possible so members may have it for this evening.

**Ms McDonald:** On a point of order, if I may respond, Mr. Chairman, I asked we have a bit of time for collective questioning. There was unanimous consent. It was for the benefit of all members. We also took a break, which I did not ask for and did not agree with. I think we have to keep to a timetable. We agreed to have meetings from 9 to 11 a.m., and people come late and ask for breaks and so on. I think that is unreasonable.

• 1105

**The Chairman:** I was here when the break was suggested and I did not hear an objection registered. Mrs. Finestone, do you have any comment on this issue?

**Mrs. Finestone:** I think this is an important matter, Mr. Chairman. Under normal circumstances it would be best if we could stick to a timetable. But I think there is never anything frozen in stone. I would find this an extenuating circumstance, and I would be prepared to stay so the opposition is represented. I can understand the constraints Ms McDonald has. I have some too. But I will stay.

**The Chairman:** I will assure Miss McDonald that under normal circumstances we will hew to that two-hour rule and will do our utmost to do so. But we will continue this morning. Mr. Gormley.

**Mr. Gormley:** Mrs. Finestone mentioned earlier about bottom lines. I think the bottom line most Canadian taxpayers have is accountability. You have explained, as vice-president, that the vice-president did not report to the president directly; did not decide on the fate of the \$2.9 million; did not decide on the time line for the new National Financial System; did not decide on the purchase of the mainframe computer. In terms of the corporate accountability, then, who made these decisions? Was it the senior vice-president?

**Mr. Fournier:** I do not know. All I know is that I did not make them, in spite of the fact that people have said I made them. I do not know who made them. I did not make them.

**Mr. Gormley:** You have indicated, though, somewhere in your remarks, that the senior vice-president did indicate to you that the time line would be moved up by one year on the national system.

**Mr. Fournier:** Yes. That was a discussion he and I had.

**Mr. Gormley:** So he brought you the news that it would be moved up?

**Mr. Fournier:** It was a discussion he and I had. I would not say it would be fair of me to say that he brought me the news. It is a discussion he and I had. He decided that April 1, 1985, would be the target date.

[Traduction]

d'obtenir encore quelques renseignements qui nous aideront ce soir.

**Le président:** J'ai demandé au greffier d'obtenir le plus tôt possible la transcription de nos discussions de ce matin afin que les députés puissent y jeter un coup d'oeil avant ce soir.

**Mme McDonald:** J'invoque le Règlement. Monsieur le président, j'avais demandé qu'on ait un peu de temps pour que tout le monde puisse poser des questions. Tout le monde a été d'accord et tout le monde en a bénéficié. Nous avons d'autre part fait une petite pause, pause que je n'avais pas demandée et dont je ne voulais pas. Lorsqu'on a un emploi du temps, je pense qu'il faut le respecter. Nous étions convenus de nous réunir de 9 heures à 11 heures, et les gens arrivent en retard, demandent des pauses, etc. Ce n'est pas raisonnable.

**Le président:** J'étais présent lorsque cet arrêt a été demandé et je n'ai entendu personne élever la voix. Madame Finestone, avez-vous quelque chose à dire à ce propos?

**Mme Finestone:** Je crois que c'est une question importante, monsieur le président. Normalement, il serait préférable de s'en tenir à l'horaire prévu. Mais rien n'est jamais gravé dans la pierre. Il s'agit là à mon avis de circonstances atténuantes, et je serais tout à fait disposée à rester pour que l'opposition soit représentée. Je comprends les empêchements que peut avoir M<sup>me</sup> McDonald; moi aussi j'en ai, mais je resterai.

**Le président:** Je puis garantir à M<sup>me</sup> McDonald que nous nous en tiendrons à ces deux heures dans toute la mesure du possible. Mais nous allons continuer ce matin. Monsieur Gormley.

**M. Gormley:** M<sup>me</sup> Finestone a parlé tout à l'heure de critères ultimes. Or, ce qui importe à la plupart des contribuables canadiens, c'est qu'il y ait un responsable. Vous êtes vice-président de la société Radio-Canada et vous avez dit que le vice-président ne rend pas compte directement au président; vous avez ajouté que vous n'aviez pas décidé du sort de ces 2,9 millions de dollars, que vous n'aviez pas décidé de la date de mise à exécution du nouveau système financier national et que vous n'aviez pas décidé de l'achat de l'ordinateur principal. Qui donc au sein de la Société a pris ces décisions? Est-ce le vice-président principal?

**M. Fournier:** Je ne sais pas. Tout ce que je sais, c'est que ce n'est pas moi, même si certains ont prétendu le contraire. Je ne sais pas qui les a prises, ce n'est pas moi.

**M. Gormley:** Vous avez dit cependant, à un moment donné, que le vice-président principal vous avait bien dit que la mise à exécution du système financier national serait avancée d'un an.

**M. Fournier:** Oui, nous en avons discuté, lui et moi.

**M. Gormley:** Il vous a donc dit que ce système serait mis en place un an plus tôt?

**M. Fournier:** Nous en avons discuté. Ça ne serait pas juste si je disais qu'il me l'a dit. Nous en avons discuté. Il a décidé que ce système entrerait en vigueur le premier avril 1985.



[Text]

**Mr. Gormley:** But he decided it, not you.

**Mr. Fournier:** It would be more appropriate to say there was a discussion and I agreed. Whether he decided or not or whether somebody else decided and he carried the message, I do not know.

**Mr. Gormley:** My point is, who made the decision? Did you make it or did you not make it? Were you a party to making it or were you not a party to making it?

**Mr. Fournier:** I did not make the decision.

**Mr. Gormley:** Who did, then?

**Mr. Fournier:** The decision was made, or we came to that conclusion, if you want, in discussions between myself and the senior vice-president.

**Mr. Gormley:** Did you feel he was outranking you?

**Mr. Fournier:** I did not get the impression in my stay at the corporation that anything was as clear as that is the decision and that is the decision and that is the decision.

**Mr. Gormley:** This is the point I am trying to get at. I think a lot of Canadian taxpayers would like to know what is clear at the corporation about who makes the decisions. This is one example where I would like to find out where the appropriate lines of responsibility lie in making a decision to shorten by one year a time frame.

**Mr. Fournier:** I reported to the senior vice-president. He and I had a discussion. April 1, 1985, was raised as the possibility—and I am not sure whether it was raised by me or by him. I somehow do not think I would have raised it, because I was putting myself in the nut grinder if I did that—for moving the date. So the date was moved to April 1, 1985. If any other discussions took place anywhere else within the corporation, I do not know. That is the only discussion I had on the subject. Any other discussions that took place in any other forum I am not aware of. It does not mean they did not take place; I am saying I was not aware of them.

**Mr. Gormley:** Similarly, the decision you have outlined on page 7 on paralleling and how long the operation would continue in each of the remaining offices... was the decision made by the senior financial officer in those offices? Surely a decision like this on something as significant... First of all, the parallel is the back-up system—we are talking the same thing, are we not? We have heard the terms “back-up” and “parallel”: are they the same thing?

**Mr. Fournier:** Well, parallel is that you continue with the old until such time as you are sure the new is going to kick in.

**Mr. Gormley:** So the decision was made by each financial officer in each region? Would it not be a decision more appropriately made by—again, getting back to accountability—the vice-president of finance or someone to whom the vice-president reports?

[Translation]

**M. Gormley:** C'est donc lui qui a pris cette décision, pas vous?

**M. Fournier:** Il serait plus juste de dire que nous en avons discuté et que j'étais d'accord avec lui. Mais je ne pourrais pas vous dire si c'est lui qui a pris cette décision ou si quelqu'un d'autre l'a prise et qu'il m'a transmis le message.

**M. Gormley:** Je vous demande qui a pris cette décision. Est-ce vous ou non? Avez-vous été associé à cette décision ou non?

**M. Fournier:** Ce n'est pas moi qui ait pris cette décision.

**M. Gormley:** Qui, alors?

**M. Fournier:** Cette décision a été prise, ou si vous préférez, nous sommes arrivés à cette conclusion-là après en avoir discuté, le vice-président principal et moi-même.

**M. Gormley:** Diriez-vous que cette décision vous a été imposée?

**M. Fournier:** Lorsque j'exerçais mes fonctions à la Société Radio-Canada, je n'ai jamais eu l'impression que tout était aussi clair que cela; de toute façon, cette décision a été prise, un point c'est tout.

**M. Gormley:** C'est justement ce que j'essaie de savoir. Je crois que de nombreux contribuables canadiens aimeraient que ce qui se passe à la Société Radio-Canada soit plus clair et aimeraient savoir qui prend les décisions. Voilà un cas où j'aimerais découvrir qui est véritablement responsable de la décision qui a été prise de raccourcir ce délai d'un an.

**M. Fournier:** J'en ai parlé au vice-président principal. Nous en avons discuté. On a parlé de la date du premier avril 1985 comme d'une possibilité, mais je ne sais pas si c'est lui ou moi qui en a parlé le premier. Je ne crois pas que se soit moi, car je me serais mis dans une mauvaise posture si j'avais avancé la date. La date a donc été fixée au premier avril 1985. Mais je ne peux pas vous dire si d'autres discussions ont eu lieu ailleurs. C'est la seule fois que j'en ai discuté. Je ne sais pas si d'autres discussions ont eu lieu ailleurs. Je ne dis pas qu'elles n'ont pas eu lieu; je dis simplement que je n'ai pas été mis au courant.

**M. Gormley:** Vous parlez d'une autre décision, à la page sept, qui a été prise à propos de systèmes parallèles et de la durée de ces opérations dans chaque service; cette décision a-t-elle été prise par le chef des services financiers dans ses bureaux? Il me semble qu'une décision aussi importante que celle-ci... Premièrement, le système parallèle dont vous parlez, c'est le système de secours; c'est la même chose, n'est-ce pas? Nous avons entendu parler de «système de secours» et de «système parallèle»: s'agit-il d'une seule et même chose?

**M. Fournier:** Eh bien, ce système parallèle est l'ancien système que l'on maintient tant qu'on est pas sûr que le nouveau va donner les résultats escomptés.

**M. Gormley:** Cette décision a donc été prise par les chefs des services financiers des régions? Là encore, on en revient à cette question de responsable dont je parlais toute à l'heure, ne pensez-vous pas que cette décision aurait dû au contraire être

[*Texte*]

**Mr. Fournier:** Oh, I am not going to tell you that I did not have them under the gun. You want to believe I did. I felt very strongly that if we were going to put this thing in place, we had to get with it. That was clear.

On the other hand, it was left up to them as to exactly when did they feel comfortable in their own locality; when did they feel comfortable enough with the system that they could drop the old system.

**Mr. Gormley:** But they would still report that decision, or report the contemplation of that decision, to the vice-president of finance.

**Mr. Fournier:** That is right, and I agree.

**Mr. Gormley:** I suppose the next question is whether in fact that occurred to your satisfaction.

**Mr. Fournier:** Yes, it did, and what happened was better than what they had and it still is.

**Mr. Gormley:** Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Gormley. Mrs. Finestone.

**Mrs. Finestone:** Mr. Fournier, when all is said and done and the water under the bridge has gone by, do you feel the recommendations that have now been put forward in the Caron report will resolve the problem, or is it just another study?

**Mr. Fournier:** I spent most of yesterday afternoon when I arrived, and last night, reading the testimony. By the time I got through those horror stories, I did not feel like reading the report. I have heard . . . people have briefed me. I really do not know. It would be unfair of me to say anything.

I should only say that where I come from and in every organization I have been into, if you rely too heavily on consultants to do your job, and the CBC is a prime example of it . . . it is consultant study after consultant study after consultant study, and we still have a 1930 vintage type of Management Information System.

**Mrs. Finestone:** I do not have the report right here in front of me to find the quote. Everyone else seems to be finding them so quickly. On the other hand, I do recall that one of the recommendations was that not only would the vice-president of finance be putting this system into operation and the internal auditor running the internal checks, but there also ought to be an outside monitor and monitoring system which would be, I presume, another consultant who would be watching what the vice-president of finance and what the internal auditor is doing. It is like three people watching the clock go by. In your view is that necessary?

**Mr. Fournier:** It is absolutely useless. That is one of the things that happened. Who is right? The internal auditor, or the vice-president of finance who is walking a tightrope trying

[*Traduction*]

prise par le vice-président chargé des finances ou par quelqu'un qui rend compte au vice-président.

• 1110

**M. Fournier:** Je ne vous cacherai pas que je les faisais marcher au trot. Absolument. J'étais convaincu que pour mettre ce système en place, il fallait travailler fort. C'était assez évident.

Par contre, c'était à eux de décider quand ils étaient suffisamment à l'aise avec le nouveau système dans leur localité pour abandonner l'ancien.

**M. Gormley:** Mais ils devaient quand même faire part de leur décision au vice-président des finances.

**M. Fournier:** Exactement.

**M. Gormley:** Il reste maintenant à savoir si cela s'est fait à votre satisfaction.

**M. Fournier:** Oui, et les résultats ont été et sont toujours supérieurs à ce qu'ils étaient auparavant.

**M. Gormley:** Merci, monsieur le président.

**Le président:** Merci, monsieur Gormley. Madame Finestone.

**Mme Finestone:** Monsieur Fournier, avec un peu de recul, croyez-vous que les recommandations du rapport Caron permettront de régler le problème, ou est-ce que c'est une étude parmi tant d'autres?

**M. Fournier:** Depuis mon arrivée, hier après-midi, j'ai passé le plus clair de mon temps à lire les témoignages. Après avoir lu toutes ces histoires d'horreur, je n'avais plus envie de lire le rapport. J'ai entendu des choses . . . les gens m'ont mis au courant. Je ne sais pas. Je ne crois pas qu'il serait juste de ma part de porter un jugement.

Tout ce que je peux dire, c'est que partout où j'ai travaillé, il était clair qu'il ne fallait pas trop compter sur les experts-conseil pour nous dire quoi faire—et Radio-Canada en est un exemple parfait: elle a fait faire une série interminable d'études, tandis que le système d'informatique de gestion demeurait archaïque.

**Mme Finestone:** N'ayant pas le rapport sous la main, je ne peux pas le citer directement. Tous mes collègues semblent pourtant trouver des citations si facilement. Mais je me souviens qu'une des recommandations était non seulement que le vice-président des finances mette le système en vigueur, avec des vérifications menées par le vérificateur interne, mais aussi qu'il y ait un contrôleur et un système de contrôle externes, présumément un autre expert-conseil, pour surveiller ce que font le vice-président des finances et le vérificateur interne. C'est trois personnes pour faire le même travail. À votre avis, est-ce bien nécessaire?

**M. Fournier:** C'est parfaitement inutile. Mais c'est ce qui s'est passé. Qui a raison à ce moment-là? Le vérificateur interne? Ou encore le vice-président des finances, qui marche



[Text]

to put something in place? Management decided . . . in order to find out who is right they brought in a consultant, and I prepared this book at that time for that consultant.

**Mrs. Finestone:** So what you are saying is that we have too many cooks seasoning the pot.

**Mr. Fournier:** Too many hands in the soup.

**Mrs. Finestone:** Yes, okay, too many hands in the soup.

If the prioritization of the goals had been clearer and if the human resource aspect had . . . you talked about the conflict between trying to do the human resource study and implement that responsibility at the same time as carrying out your new NFS system; that it seemed to have created, perhaps, an overload of the system. Do you feel there was an inadequate prioritization of responsibilities to meet the taxpayers' and the government's view of proper accountability?

**Mr. Fournier:** I think the Auditor General's findings in the 1983 comprehensive audit . . . the answer to the question is yes, and there is absolutely no doubt in my mind about it.

**Mrs. Finestone:** If you had been able to continue to the deadline that had been envisaged, which is still a short deadline to put a huge new system into place, would the problem of tracking, the problem of finding \$57 million short, which really was not short, have been averted?

**Mr. Fournier:** No. I think this dumping of financial transactions into a suspense account which people tell me add up to \$57 million . . . I do not think that could have been averted.

• 1115

One of the real problematic features of the MSA seems to be that a lot of things get dumped into the suspense account, and somebody will have to straighten it out one of these days. But I suspect that, had we had more time to do the technical testing, maybe we would have picked that up. Had we had more time to do the applications testing on a region-by-region basis, we probably would have picked it up. But it would have meant that the deadlines would not have been met. I believe in just biting the bullet and doing it and correcting the problem, because nothing was going wrong here. There was no lack of internal control; in fact, the Auditor General said that himself.

**Mrs. Finestone:** Is my time up?

**The Chairman:** I have another government questioner, which means you have another go.

**Mrs. Finestone:** Okay. I have two short questions.

**The Chairman:** Thank you. Mr. Pennock.

**Mr. Pennock:** First of all, Mr. Fournier, you stated that Mr. Delaney was responsible for the Management Information System, and then you express concerns on page 3:

Since the Management Information Systems organization did not report to me, I can take no credit for their decisions, nor, for having directed them to do what they had done.

[Translation]

sur des charbons ardents en essayant de mettre le système au point? L'administration a décidé d'embaucher un expert-conseil pour déterminer qui avait raison. J'avais préparé ce document de l'expert-conseil en question.

**Mme Finestone:** En d'autres termes, il y avait trop de cuisiniers.

**M. Fournier:** Trop de cuisiniers gâtent la sauce.

**Mme Finestone:** Oui, d'accord, si vous voulez.

Si l'on avait fixé plus clairement l'ordre de priorité des objectifs et si l'élément ressources humaines . . . vous avez mentionné la difficulté de mener l'étude sur les ressources humaines tout en mettant en place le nouveau système SFN. Vous disiez que cela avait peut-être surchargé le système. Croyez-vous que l'établissement des priorités ne correspondait pas à l'idée que se faisaient le gouvernement et les contribuables d'une imputabilité adéquate?

**M. Fournier:** Dans son rapport de 1983, le vérificateur général . . . je dois répondre que oui, sans aucun doute.

**Mme Finestone:** Si vous aviez pu continuer à travailler jusqu'au délai prévu, qui était tout de même assez court pour mettre en place un nouveau système aussi important, auriez-vous pu éviter les difficultés que l'on a eues à retrouver les 57 millions de dollars, qui n'étaient d'ailleurs pas vraiment perdus?

**M. Fournier:** Non. Toute cette histoire de transférer des opérations financières dans un compte mystère, qui, d'après certaines personnes, comprenait 57 millions de dollars . . . non, je ne crois pas qu'il aurait été possible de l'éviter.

Un des problèmes avec le compte, c'est qu'on a tendance à y déverser tout ce qui nous gêne, et il faudra bien qu'un jour quelqu'un essaie de s'y retrouver. Mais j'imagine que, si nous avions effectué le test technique, cela serait peut-être apparu. Si nous avions eu plus de temps pour effectuer les tests région par région, nous aurions probablement découvert le problème. Mais les dates limites n'auraient pas été respectées. Je pense qu'il vaut mieux se résigner à corriger le problème car, à ce stade-là, rien n'est apparu. Ce n'est pas faute de contrôle interne; en fait, le vérificateur général l'a reconnu lui-même.

**Mme Finestone:** Est-ce que mon temps est écoulé?

**Le président:** J'ai un autre intervenant du gouvernement, si bien que vous avez encore du temps.

**Mme Finestone:** D'accord. J'ai deux questions très courtes.

**Le président:** Merci. Monsieur Pennock.

**M. Pennock:** Pour commencer, monsieur Fournier, vous avez dit que M. Delane était responsable du système informatique de gestion, et à la page 3, vous dites:

Puisque l'organisation du système informatique de gestion ne relevait pas de moi, je ne peux pas m'attribuer leurs décisions, je ne peux pas prétendre que je leur ai signalé ce qu'ils devaient faire. Franchement, monsieur le président, il



**[Texte]**

Frankly, Mr. Chairman, I did not agree with many of the Management Information Systems activities.

Did you take that concern to anyone; and if so, to whom?

**Mr. Fournier:** I reported to Mr. Delaney.

**Mr. Pennock:** Did you tell Mr. Delaney of your concerns?

**Mr. Fournier:** So often that I eventually gave up, I think.

**Mr. Pennock:** Earlier in the answer to a question, I think you said you had been told not to provide certain information to the internal auditor. Did I misunderstand you, or did you in fact say that?

**Mr. Fournier:** No, I did not say that. The correct statement was that the internal auditor wanted me to document the need or the requirements for this system. I took the view that it was well documented going as far back as 1974, and I could stop and prepare all the documentation and write my own story as to why they needed this financial system. I discussed that with Mr. Delaney, and he said, no, you do not have to do that.

**Mr. Pennock:** So Mr. Delaney said no. He agreed with your decision in that respect.

**Mr. Fournier:** Yes.

**Mr. Pennock:** Thank you. I was rather surprised that the Caron committee found it necessary . . . They indicated they were a forward-looking committee as to how to correct things as opposed to looking backwards, but they saw fit to come down and have discussions with you, I believe, a matter of a week or two weeks ago.

Can I ask you this: were their questions really generated on how you thought the system could be improved, or did they in fact ask you a lot of questions related to the past?

**Mr. Fournier:** It was mostly historical, and frankly, given the timing of events, I thought they asked me to have a chat with them only because they knew I was coming here.

**Mr. Pennock:** There are some others of us who share that same thought, sir.

**Mr. Fournier:** We are all suspicious individuals in that way.

**Mr. Pennock:** Are we going back to another round?

**The Chairman:** I am hopeful that we will wrap it up with this round, Mr. Pennock. The sense I got from the committee was that we would go to a third round and then wrap it up, but I suspect Mr. Gormley has a series of questions coming up. We would have to have unanimous consent, because I think we did have a sense of the committee earlier. If there is unanimous consent to continue until 11.30 a.m., then we will do so. Failing that, we will hear from Mr. Pennock and then conclude with Mrs. Finestone.

**[Traduction]**

y a beaucoup d'activités de ce service avec lesquelles je n'étais pas d'accord.

Est-ce que vous avez parlé de ces inquiétudes à quelqu'un, et si oui, à qui?

**M. Fournier:** J'en ai parlé à M. Delaney.

**M. Pennock:** Avez-vous dit à M. Delaney que la situation vous inquiétait?

**M. Fournier:** Tellement souvent, que j'ai fini par abandonner.

**M. Pennock:** Tout à l'heure, vous avez déclaré qu'on vous avait dit de ne pas communiquer certaines informations au vérificateur interne. Vous ai-je mal compris, l'avez-vous dit?

**M. Fournier:** Non, je n'ai pas dit cela. En fait, j'ai dit que le vérificateur interne m'avait demandé de documenter les besoins de ce système. J'ai considéré que la documentation était suffisante jusqu'à 1974 et qu'il était possible d'organiser cette documentation et de rédiger ma propre version sur les raisons d'adopter ce système financier. J'en ai discuté avec M. Delaney et il m'a répondu que non, que je ne devais pas faire cela.

**M. Pennock:** M. Delaney vous a donc dit que non. Dans ce sens, il était d'accord avec votre décision.

**M. Fournier:** Oui.

**M. Pennock:** Merci. J'ai été surpris d'apprendre que le comité Caron avait jugé nécessaire . . . Il a annoncé qu'il avait des idées progressistes sur la façon de rectifier la situation, qu'il n'était pas du tout tourné vers le passé, mais il a jugé bon de venir discuter avec vous, il y a une ou deux semaines, je crois.

Puis-je vous poser cette question: les questions qu'ils vous ont posées étaient-elles vraiment axées sur les moyens d'améliorer le système ou bien au contraire vous a-t-on posé beaucoup de questions sur le passé?

**M. Fournier:** Ils m'ont parlé surtout de l'historique de la situation et, étant donné le déroulement des événements, je n'ai pu m'empêcher de penser que, s'ils ont demandé à me rencontrer, c'est uniquement parce qu'ils savaient que je venais ici.

**M. Pennock:** Vous n'êtes pas le seul à penser cela, monsieur.

**M. Fournier:** Nous sommes tous très soupçonneux dans ce domaine.

**M. Pennock:** Est-ce que nous aurons un autre tour de questions?

**Le président:** Monsieur Pennock, j'espérais terminer avec ce tour-ci. J'avais cru que le Comité souhaitait un troisième tour qui terminerait la séance, mais j'ai l'impression que M. Gormley a plusieurs questions à poser. Il faudrait que nous nous mettions d'accord parce que ce n'est pas ce que nous avons décidé tout à l'heure. Est-ce que vous êtes tous d'accord pour continuer jusqu'à 11h30? Faute de quoi, nous entendrons M. Pennock puis nous terminerons avec M<sup>me</sup> Finestone.

[Text]

• 1120

**Mr. Pennock:** Something is not coming through to me. I think it has been expressed by other members. I am going to ask you a very open-ended question to see if you can give some clarification.

One of the things we are concerned with was that the time frame to go operational was moved approximately an entire year forward. Where was that ultimate decision taken? Do you have any thoughts on that? I will not put any words in your mouth.

**Mr. Fournier:** No, I frankly do not know. All I can say is that was a discussion with the senior vice-president I had. I do not know if he talked to anybody else. I talked to myself, as usual, and that is it. I mean, it took place in his office. It was a discussion that he and I had. The possibility of April 1, 1985, was raised, and I do not even know if it was raised by me or by him. I somehow suspect, given that I thought I knew where I was going, I would not have raised it . . . So April 1, 1985, just came to be.

**Mr. Pennock:** Do you remember approximately when that meeting took place?

**Mr. Fournier:** It was in the fall of 1984, but I do not know the exact date.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Pennock. Mrs. Finestone.

**Mrs. Finestone:** Before you left, Mr. Fournier, you had mentioned to us that you had different definitions for different cost items across the land. In other words, wood was wood in one part of the country but wood was something else in another part of the country, so when you tried to put some sense into the system you were having some problems in getting that defined. Did wood end up being wood across Canada on the ledger books of CBC before you left?

**Mr. Fournier:** Yes, for the first time in probably 30 years.

**Mrs. Finestone:** Congratulations. And that means that light bulbs also were light bulbs?

**Mr. Fournier:** Yes. They are not shining as brightly as they should, but it will come.

**Mrs. Finestone:** Okay. I get the sense that there was not exactly 100% co-operation around the place, nor very good communication. Apparently Mr. Juneau had to write to you to instruct you to specifically provide the necessary information about the National Financial System to the internal auditor, Mr. Peters. Can you give me some idea of why the situation had reached such a point where Mr. Juneau, the president, had to direct you or had to order you to co-operate with Mr. Peters?

**Mr. Fournier:** You know, I was surprised when I read that in the testimony last night.

**Mrs. Finestone:** I am just taking it out of the testimony.

[Translation]

**M. Pennock:** Il y a une chose que je n'arrive pas à comprendre. Je crois que d'autres députés en ont parlé. Je vais vous poser une question assez générale dans l'espoir que vous pourrez me donner des éclaircissements.

Un des problèmes, c'était que la mise en oeuvre du système a été avancée d'une année entière approximativement. Quand cette décision définitive a-t-elle été prise? Qu'en pensez-vous? Je n'ai pas l'intention de vous faire dire quelque chose que vous ne voulez pas dire.

**M. Fournier:** Franchement, je n'en sais rien. Tout ce que je peux vous dire c'est que j'ai eu l'occasion d'en discuter avec mon vice-président principal. Je ne sais pas s'il en a parlé à quelqu'un d'autre. J'y ai réfléchi moi-même, comme d'habitude, et c'est tout. C'est dans son bureau que nous avons eu cette discussion. Nous avons soulevé la possibilité de mettre le système en place le 1<sup>er</sup> avril 1985 et je ne me souviens même pas si c'est lui ou moi qui a soulevé cette possibilité. D'ailleurs, je pense que même en toute connaissance de cause, je n'aurais pas abordé le problème le premier . . . Donc, le 1<sup>er</sup> avril 1985, cela s'est trouvé comme ça.

**M. Pennock:** Vous souvenez-vous de la date approximative de cette réunion?

**M. Fournier:** À l'automne 1984, mais je ne me souviens plus de la date exacte.

**Le président:** Merci, monsieur Pennock. Madame Finestone.

**Mme Finestone:** Monsieur Fournier, avant de partir vous nous avez dit que vous aviez plusieurs définitions pour divers postes de dépenses selon les régions. Autrement dit, le bois était du bois dans certaines régions du pays, mais quelque chose d'autre ailleurs, et quand vous avez essayé de trouver une certaine logique au système, vous avez eu du mal à obtenir cette définition. Est-ce qu'en fin de compte, vous avez obtenu que le bois reste du bois dans les livres de comptes de Radio-Canada d'un bout à l'autre du pays?

**M. Fournier:** Oui, probablement pour la première fois depuis 30 ans.

**Mme Finestone:** Félicitations. Et les ampoules électriques sont devenues également des ampoules électriques?

**M. Fournier:** Oui, mais elles ne brillent pas aussi fort qu'elles le devraient, mais cela viendra.

**Mme Finestone:** D'accord. J'ai le sentiment que la coopération n'était pas terrible et que la communication laissait à désirer. Apparemment, M. Juneau a dû vous écrire pour vous donner l'ordre de fournir au vérificateur interne, M. Peters, les informations nécessaires sur le système national financier. Pouvez-vous me dire pour quelle raison M. Juneau, le président, était forcé de vous ordonner ou de vous demander de coopérer avec M. Peters?

**M. Fournier:** Vous savez, quand j'ai lu ce témoignage hier soir, ça m'a beaucoup surpris.

**Mme Finestone:** J'ai trouvé ça dans le témoignage.



[Texte]

**Mr. Fournier:** Yes, that is right. I was very surprised. I never received that letter. Maybe it came by Canada Post and I have not gotten it yet.

**Mrs. Finestone:** Gee, and they did not have green boxes then either. Okay.

**Mr. Fournier:** Because if that letter is around . . . Frankly, I have a pretty good memory, but I do not remember that letter. As you can see, I have a lot of my letters here, things that were sent to me over this period of time. I do not have that letter. That is a letter from Mr. Juneau to me, telling me to co-operate with the internal . . . I do not have that letter.

**The Chairman:** On a point of clarification, Mr. Fournier, do you have any recollection of having received that letter, apart from having it in your possession today?

**Mr. Fournier:** No, none whatsoever. That is what I am saying—none whatsoever.

**The Chairman:** Thank you. Mrs. Finestone.

**Mr. Fournier:** And if there is one, I obviously have a gap.

**Mrs. Finestone:** It sounds to me like there are a few gaps. You talked about hindsight. I talked about moving from the abacus system into the modern post-technological era, which was what you were trying to do. If you had things to do over again, would you do anything differently at this point—besides not having to get a new job?

**Mr. Fournier:** Yes, I would not go to the CBC.

• 1125

**Mrs. Finestone:** Okay.

Outside of not going to the CBC, were there lines of communication that might have been different, or clarification of mandate?

**Mr. Fournier:** There have been so many clairvoyants in the last few weeks. I am not going to join that party. I do not know. Hindsight is a great thing. I have a file full of evidence of consultants with 20/20 vision. I do not operate like that. I go on facts, and I take things as they come. I frankly do not know. I think I did the right thing. I still think I did the right thing. Okay?

**Mrs. Finestone:** Do you consider that the Auditor General or the Department of Communications ought to have had more input or more supervisory powers, or did you have the opportunity to discuss what you were doing? Was it an enabling situation with DOC or the Auditor General?

**Mr. Fournier:** DOC are neophytes in a lot of this stuff. The Auditor General, I do not know what kind of game is going on there. But frankly, I think it is just terrible that one is so hungry for public press that you . . . There was an alternative, and the alternative was to do the right thing and go back to see if you could audit the books of this corporation that you had

[Traduction]

**M. Fournier:** Effectivement, et cela m'a beaucoup surpris. Je n'ai jamais reçu cette lettre. Elle est peut-être venue par la poste, et je ne l'ai pas encore reçue.

**Mme Finestone:** Et pourtant, les boîtes vertes n'étaient pas encore installées à cette époque. D'accord.

**M. Fournier:** Parce que si cette lettre existe . . . Franchement, j'ai une assez bonne mémoire, mais je ne me souviens pas de cette lettre. Comme vous pouvez le voir, j'ai apporté beaucoup de lettres avec moi, les lettres que j'ai reçues pendant cette période. Je n'ai pas celle-ci. Il s'agit d'une lettre de M. Juneau me demandant de coopérer avec le vérificateur interne . . . je n'ai pas cette lettre.

**Le président:** Monsieur Fournier, vous souvenez-vous d'avoir reçu cette lettre, même si vous ne l'avez pas avec vous aujourd'hui?

**M. Fournier:** Absolument pas. C'est précisément ce que je dis, je ne m'en souviens pas du tout.

**Le président:** Merci. Madame Finestone.

**M. Fournier:** Et si cette lettre existe, j'ai probablement un trou de mémoire.

**Mme Finestone:** J'ai l'impression que ce n'est pas le seul trou. Vous avez parlé de la façon dont on voit les choses avec le recul. J'ai parlé de la nécessité de passer du boulier à l'ère moderne post-technologique, et c'est précisément ce que vous essayez de faire. Si vous deviez recommencer, feriez-vous les choses différemment, à part la nécessité de trouver un nouvel emploi?

**M. Fournier:** Oui, je n'irais pas à Radio-Canada.

**Mme Finestone:** D'accord.

Hormis que vous n'iriez plus à Radio-Canada, est-ce que certaines voies de communication auraient pu être différentes, est-ce que votre mandat aurait pu être plus clair?

**M. Fournier:** Depuis quelques semaines, il y a tellement de voyants qui sont apparus, et je n'ai pas l'intention de me joindre à eux. Je n'en sais rien. Avec le recul, c'est facile de juger d'une situation. J'ai un dossier plein de témoignages d'experts auxquels rien n'échappe. Je ne fonctionne pas comme cela. Je me fonde sur des faits, je prends les choses comme elles viennent. Franchement, je n'en sais rien. Je pense avoir agi pour le mieux, j'en suis toujours convaincu. D'accord?

**Mme Finestone:** Pensez-vous que le vérificateur général ou le ministère des Communications aurait dû intervenir plus activement, surveiller les choses de plus près, ou bien avez-vous eu l'occasion de discuter de ce que vous faisiez? A-t-il été question d'investir le ministère des Communications ou le vérificateur général de tels pouvoirs?

**M. Fournier:** Les gens du ministère des Communications sont des néophytes à bien des égards dans ce domaine. Le vérificateur général, je ne sais pas quel genre de jeu il joue. Mais franchement, je trouve vraiment affreux qu'on soit tellement désireux d'attirer l'attention du public qu'on . . . Il y avait une autre solution, c'était de faire les choses comme elles



[Text]

done for the last 10 years. That was the alternative. He cannot, and he should not be allowed to, use the fact that, because the financial statements have to be published by June 30, he did not have enough time to do . . . It is different to say I did not have enough time nor the resources to do the job. And that would be surprising, it is the only growth industry in Ottawa. To say that things are in sad shape at the CBC, how does he compare that with what it was before?

**Mrs. Finestone:** I just know I had raised the issue of if I were a private corporation, the management team of a private corporation. I know darn well that this stuff would not have been made public until I had cleaned up my act, because the impact on my stocks would have been very significant.

I am concerned, and I think all of us are concerned, about the timing: the moving up of the date of the reporting system and putting this all into operation. It was a huge undertaking, and obviously the shortening of the time line made it even more difficult.

My question basically is: for this kind of a massive change and move into the year 2000, what is the time that you believe it needs to really become 100%—it could never be 100% with the blips—well and operational?

**Mr. Fournier:** I had said to the board of directors April 1986. I felt we could do it by then. I felt we would still, even after that, have the odd burp and knee jerk, but that things would come along. I am not so sure that the really critical thing, although it is of some importance . . . I do not think very much happened, given the alternatives and given what was. I mean, everything has to be relative to something. But I can assure you that it would not have happened this way in the private sector.

**The Chairman:** Mrs. Finestone, your total questions have taken six and a half minutes. I am going to suggest a deal. If you would make this your final intervention, and let Mr. Gormley do his five minutes, then we could wrap it up.

**Mrs. Finestone:** Very well.

My last observation is that you are of the view, Mr. Fournier, that we have moved light years ahead with this system and that things could look good in the future?

**Mr. Fournier:** Yes. But you are not to the year 2000 yet; you are just catching up. But the base is now there for the future.

**Mrs. Finestone:** Thank you for making "wood" wood everywhere.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Fournier, Mrs. Finestone. Mr. Gormley.

**Mr. Gormley:** Thank you, Mr. Chairman.

Mr. Fournier, I do not want to belabour this point, but I think we are now in the third or fourth round of questions that gets back to this fundamental question of who made the

[Translation]

devaient être faites puis d'essayer de vérifier les livres de la société comme cela avait été fait depuis 10 ans. C'était l'autre solution. Il ne peut pas, et ne doit pas invoquer la date limite de dépôt du bilan financier au 30 juin qui ne lui donnait pas le temps de . . . C'est une autre affaire que de prétendre qu'il n'avait pas le temps ou les ressources nécessaires pour faire le travail. Cela serait surprenant, c'est la seule industrie en pleine croissance à Ottawa. C'est bien joli de dire que Radio-Canada est en mauvaise posture, mais comment peut-il comparer cela à la situation antérieure?

**Mme Finestone:** Je sais que, s'il s'était agi d'une société privée, du groupe d'administration d'une société privée, toute cette affaire n'aurait pas été rendue publique avant d'avoir été rectifiée, à cause des répercussions que cela aurait pu avoir sur le cours des actions.

Ce sont les dates qui me préoccupent, qui nous préoccupent tous. Le fait qu'on ait avancé la mise en place du système, une entreprise énorme, n'a fait que compliquer les choses.

Voilà donc ma question: à votre avis, combien de temps faudrait-il pour mettre en place ce nouveau système qui nous amène à l'an 2000, pour qu'il devienne totalement opérationnel—et je sais bien que ça n'est pas vraiment possible, qu'il y a toujours des accrocs.

**M. Fournier:** J'avais parlé d'avril 1986 au conseil d'administration, à mon avis, c'était possible. Je savais que même après cette date, il y aurait encore quelques accrocs et quelques soubresauts, mais qu'il serait possible de les régler. Je ne sais pas si le facteur le plus critique, bien qu'il ait une certaine importance . . . À mon avis, il ne s'est pas passé grand-chose, compte tenu des possibilités qui existaient. Après tout, tout est relatif. Mais je vous assure que, dans le secteur privé, les choses ne se seraient pas passées de cette façon là.

**Le président:** Madame Finestone, vos questions ont duré six minutes et demie exactement. Je vais vous proposer quelque chose. Vous pourriez poser une dernière question, puis nous donnerions cinq minutes à M. Gormley et nous en resterions là.

**Mme Finestone:** Très bien.

Monsieur Fournier, vous êtes convaincu que ce système nous a permis d'avancer de plusieurs années lumières et qu'à l'avenir, les choses pourraient s'arranger?

**M. Fournier:** Oui. Mais nous n'en sommes pas encore à l'an 2000, nous rattrapons tout juste le temps perdu. Cela dit, nous avons un bon fondement pour l'avenir.

**Mme Finestone:** Merci d'avoir obtenu que du «bois» soit du bois partout.

**Le président:** Merci, monsieur Fournier, madame Finestone. Monsieur Gormley.

**M. Gormley:** Merci, monsieur le président.

Monsieur Fournier, je ne veux pas m'appesantir sur ce point, mais je pense qu'après le troisième ou quatrième tour de questions il faut revenir à cette question fondamentale de

[Texte]

decision to shorten the time line on the implementation of the National Financial System. I had an exchange with you earlier. You have told the committee, in your words, that the senior vice-president unilaterally decided in a conversation with yourself that the date would be advanced. How would you describe "unilaterally decided"?

• 1130

**Mr. Fournier:** Oh, "How about giving us a system on April 1, 1985".

**Mr. Gormley:** Is that what he said?

**Mr. Fournier:** I did not pick the discussion, but if memory serves me right, it was something like that.

**Mr. Gormley:** And what would you have replied to "How about giving us the system"? What would you have said in answer?

**Mr. Fournier:** I was concerned, I am sure, because at every opportunity I said that Management Information Systems, MIS, had to be there. I had problems with what they are doing. I had problems with the fact that they were not in step.

**Mr. Gormley:** So you used the word "unilateral". Then despite the voicing of your problems, "unilateral" would indicate to me he said that we are going to go with it.

**Mr. Fournier:** I am not sure he would have said that kind of thing. He probably would have said... I do not recall the discussion that vividly. He probably would have said—

**Mr. Gormley:** But, sir, you used the word "unilateral".

**Mr. Fournier:** Yes, and I explained to you what it meant to me.

**Mr. Gormley:** Does it indeed mean a one-sided decision, which "unilateral" would—

**Mr. Fournier:** I explained to you what it meant to me.

**Mr. Gormley:** Okay. You have also said further on in the next sentence that presumably by demonstrating a "commitment to improved financial accountability, political scrutiny of the CBC would be diffused". What did you base that sort of presumption on?

**Mr. Fournier:** Well, the CBC was on the hot seat. We had the Auditor General's comprehensive audit. We had a Cabinet decision where the CBC had obtained, I think in 1983, the Cabinet decision on the mandate or the Telefilm Canada operation. In the Cabinet decision there was a very clear direction to CBC management that CBC management had to come back via DOC and the Treasury Board to a Cabinet committee to explain how it would improve its accountability. It had been noted by the Treasury Board that they had not been forthcoming with it.

**Mr. Gormley:** Okay. But a new government has been elected. I am presuming, as you said, that this was autumn 1984. What do you have reason to suspect or believe somebody would want to diffuse? Was there discussion that indeed

[Traduction]

savoir qui a pris la décision d'avancer la mise en place du système national financier. J'ai déjà discuté de cela avec vous. Vous avez expliqué au Comité que le vice-président principal avait décidé seul, lors d'une conversation avec vous, d'avancer la date de mise en place. Pouvez-vous préciser «décidé seul»?

**M. Fournier:** Oh, «donnez-nous donc notre système pour le 1<sup>er</sup> avril 1985».

**M. Gormley:** C'est ce qu'il a dit?

**M. Fournier:** Je n'ai pas noté la discussion, mais si je me souviens bien, c'était quelque chose de ce genre.

**M. Gormley:** Et qu'avez-vous répondu à «donnez-nous donc notre système»? Qu'avez-vous répondu?

**M. Fournier:** Cela m'a inquiété, je suis certain, car je ne cessais de répéter que le système informatique de gestion devait être en place. Leur façon de procéder m'inquiétait beaucoup, en particulier le fait que les deux systèmes n'avancèrent pas ensemble.

**M. Gormley:** Vous avez donc dit «seul». Vous avez mentionné vos préoccupations, mais puisque vous dites «seul», il a dû décider d'aller de l'avant de toute façon.

**M. Fournier:** Je ne suis pas certain qu'il ait dit exactement cela. Il a probablement dit... je ne me souviens pas de la discussion avec tellement de précision. Il a probablement dit...

**M. Gormley:** Mais vous avez utilisé le terme «seul».

**M. Fournier:** Effectivement, et je vous ai expliqué ce que j'entendais par là.

**M. Gormley:** Est-ce que cela signifie effectivement une décision unilatérale, et le terme «seul»...

**M. Fournier:** Je vous ai expliqué ce que j'entendais par là.

**M. Gormley:** D'accord. Vous avez dit également dans la phrase suivante qu'en prouvant que l'on «s'engageait à mettre en place un système comptable amélioré, on soustrayait quelque peu Radio-Canada à l'examen politique». Sur quoi vous êtes-vous fondé pour dire cela?

**M. Fournier:** Radio-Canada était sur la sellette. Nous avions la vérification globale du vérificateur général; nous avions une décision du Cabinet qui remontait à 1983, je crois, et qui portait sur Téléfilm Canada. Dans cette décision, le Cabinet ordonnait clairement à l'administration de Radio-Canada de s'expliquer par l'entremise du ministère des Communications et du Conseil du Trésor devant un comité du Cabinet sur les moyens utilisés pour améliorer sa comptabilité. Le Conseil du Trésor a eu l'occasion d'observer que cela n'avait pas été fait.

**M. Gormley:** D'accord. Mais un nouveau gouvernement a été élu. Comme vous l'avez dit, j'imagine que cela se passait à l'automne 1984. À votre avis, qu'est-ce que certaines personnes avaient des raisons de soupçonner ou de passer sous silence?



[Text]

moving this ahead, as you have said, would be diffusing political scrutiny? Would this act be tied, in a political sense, to taking the heat off the CBC by those—

**Mr. Fournier:** Yes.

**Mr. Gormley:** —I presume in the new government who would look askance at that accounting.

**Mr. Fournier:** There were discussions at that point in time about big cuts, okay, and the first figures that came out were possibly \$200 million.

**Mr. Gormley:** Now, was this speculation? I presume this was previous to November of 1984?

**Mr. Fournier:** Yes, but way before that, the whole exercise of cuts started. We did exercises in the CBC of about maybe \$200 million, maybe \$150 million, maybe \$100 million, and those started well before November 1984, if my memory serves me right.

**Mr. Gormley:** So what do you have to base the view that moving it ahead was a decision to diffuse political heat? Did anybody connect those two acts; I move it ahead, therefore there is less political heat?

**Mr. Fournier:** I do not know. I will admit that my statement—

**Mr. Gormley:** Was this perhaps a rhetorical overstatement on your part?

**Mr. Fournier:** It is rhetorical, but not an overstatement.

**Mr. Gormley:** Why would you say it is not an overstatement?

**Mr. Fournier:** Because I know that the corporation was very concerned about what the new government would do to the CBC.

**Mr. Gormley:** Who in the corporation?

**Mr. Fournier:** It was talked about in every corner, every bathroom that I was in.

**Mr. Gormley:** Above the vice-presidency level washroom? I assume you do not hang out in the washroom with the producers and the announcers.

**Mr. Fournier:** Sometimes that is where the best discussions take place.

**Mr. Gormley:** Indeed they do, as an announcer, but I want to know, what washroom was this discussion going on in?

**Mr. Fournier:** Well, I cannot tell you exactly which ones I was in.

**The Chairman:** On that note, Mr. Gormley, we have brought—

**Mr. Gormley:** Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** —our time beyond an end, and I want to thank Mr. Fournier for making himself so available. Although you did not have a vote, sir, I think you certainly have added a new dimension to these discussions. Mr. Pennock.

[Translation]

Est-ce que cela, d'un point de vue politique, devait protéger Radio-Canada de cet examen?

**M. Fournier:** Oui.

**M. Gormley:** ... de certains éléments du nouveau gouvernement qui ne voyait pas cette comptabilité d'un très bon oeil.

**M. Fournier:** À l'époque, il était question de grosses coupures de budget, et d'après les premiers chiffres cités, ces coupures pouvaient aller jusqu'à 200 millions de dollars.

**M. Gormley:** Était-ce uniquement de la spéculation? J'imagine que c'était avant novembre 1984?

**M. Fournier:** Oui, mais c'est bien avant cela que les coupures ont commencé. À Radio-Canada, nous avons effectué des coupures de 200 millions, peut-être 150, peut-être 100 millions, et cela avait commencé bien avant novembre 1984, si je me souviens bien.

**M. Gormley:** Dans ces conditions, pourquoi dites-vous qu'en avançant la date de mise en place on cherchait à se protéger des pressions politiques? Quelqu'un a-t-il fait le lien entre ces deux aspects? Et je continue: les pressions politiques ont-elles diminué en conséquence?

**M. Fournier:** Je ne sais pas. Je dois reconnaître que ma déclaration...

**M. Gormley:** Vous avez peut-être exagéré par souci de rhétorique?

**M. Fournier:** C'est rhétorique, mais je n'ai pas exagéré.

**M. Gormley:** Pourquoi dites-vous que vous n'avez pas exagéré?

**M. Fournier:** Parce que je sais que la société s'inquiétait beaucoup de ce que le nouveau gouvernement ferait à Radio-Canada.

**M. Gormley:** Qui à la société?

**M. Fournier:** On en parlait dans tous les coins, dans toutes les salles de bains où je me suis trouvé.

**M. Gormley:** Dans les toilettes au-dessus du niveau de vice-président? J'imagine que vous ne fréquentez pas les toilettes des réalisateurs et des annonceurs.

**M. Fournier:** C'est parfois là que l'on entend les meilleures discussions.

**M. Gormley:** Effectivement, chez les annonceurs, mais j'aimerais bien que vous me disiez dans quelle toilette vous avez entendu cette discussion?

**M. Fournier:** Je ne peux pas vous dire exactement laquelle.

**Le président:** Après ce sujet, monsieur Gormley, nous avons...

**M. Gormley:** Merci, monsieur le président.

**Le président:** ... atteint la fin de notre réunion, et je tiens à remercier M. Fournier de s'être mis à notre disposition. Vous n'aviez pas la possibilité de voter, monsieur, mais vous avez



[Texte]

**Mr. Pennock:** Before Mr. Fournier leaves, the committee did have a discussion at one point related to changing of the appearance of witnesses, and if my memory serves me right, one outcome of this particular meeting was that we would ask Mr. Fournier to make himself available in the event that we needed him after the appearance of the 6 p.m. witness.

• 1135

**The Chairman:** That is absolutely correct, Mr. Pennock. I was coming to that.

**Mr. Pennock:** Sorry, sir.

**The Chairman:** I can assure you that Mr. Fournier has agreed to do that.

I have also made a request through the parliamentary liaison officer of the CBC that Mr. Delaney accompany Mr. Juneau tonight when Mr. Juneau appears, and I believe that has been agreed to.

I again thank you, sir, for your testimony and look forward, if the need arises, to seeing you again this evening.

This meeting stands adjourned.

## EVENING SITTING

• 1810

**The Chairman:** I call this meeting to order.

I am going to make a comment and a ruling on the use of electronic recording apparatus. As members of the working media may be aware, there is discussion going on now within the Liaison Committee—that is, the committee of committees of the House of Commons under the direction of the Speaker—to examine ways and means of permitting electronic gear and cameras and various other aids to reporting into committee rooms. That work is not yet done; therefore, in the interests of fairness I think it would be appropriate to ask print reporters to avoid using recording apparatus, since in my judgment that puts them at an unfair advantage over broadcast reporters. So I ask that you kindly brush up your shorthand.

Now then, we welcome back to our committee the President of the Canadian Broadcasting Corporation, Mr. Pierre Juneau, and his associates. We look forward to what we anticipate will be the final evening of testimony and discussions arising out of the CBC annual report.

Mr. Juneau, you are most welcome. For the record, sir, I would invite you to introduce your associates, most especially Mr. Delaney, who I understand has some brief remarks to be given with.

**Mr. Pierre Juneau (President, Canadian Broadcasting Corporation):** Thank you, Mr. Chairman. With me are Madam Champagne; Mr. Franklin Delaney, who is now Vice-

[Traduction]

certainement apporté une dimension nouvelle à nos discussions. Monsieur Pennock.

**M. Pennock:** Avant de laisser M. Fournier partir, je sais que le Comité avait envisagé de changer l'ordre de comparution des témoins, et si je me souviens bien, nous avons fini par décider que nous demanderions à M. Fournier de rester à notre disposition au cas où nous aurions besoin de lui après avoir entendu notre témoin de 18 heures.

**Le président:** C'est absolument exact, monsieur Pennock. J'allais en parler.

**M. Pennock:** Excusez-moi.

**Le président:** Je vous rassure, M. Fournier a accepté de se tenir à notre disposition.

J'ai également demandé à M. Juneau, par l'entremise de l'agent de liaison parlementaire de Radio-Canada de se faire accompagner de M. Delaney ce soir, lorsqu'il comparaitra, et je crois qu'il a accepté.

Encore une fois, merci pour votre témoignage et, le cas échéant, nous vous verrons à nouveau ce soir.

La séance est levée.

## SÉANCE DU SOIR

**Le président:** Je déclare cette séance ouverte.

Je vais devoir commencer par une brève déclaration sur l'utilisation d'équipements d'enregistrement électronique. Les représentants des médias savent sans doute que le comité de liaison, c'est-à-dire le comité composé des présidents des comités de la Chambre des communes, lequel relève du président, a été chargé de se pencher sur l'opportunité d'autoriser l'utilisation d'équipements d'enregistrement électronique, de caméras et autres appareils de reportage dans les salles de comité. Cependant, cette étude n'est pas encore achevée. C'est donc par esprit de justice que je vais demander aux représentants de la presse écrite de ne pas utiliser d'enregistreur, ce qui, à mon avis, les favoriserait par rapport à leurs confrères de la télévision. Je vous demanderais donc de rafraîchir votre sténo.

Cela dit, je vais maintenant souhaiter la bienvenue au président de la Société Radio-Canada, M. Pierre Juneau et à ses collègues. C'est avec le plus grand plaisir que nous en envisageons cette soirée de témoignages et d'échanges qui découlent du rapport annuel de la Société Radio-Canada.

Soyez donc le bienvenu, monsieur Juneau. Pouvez-vous maintenant, pour les fins du compte-rendu, nous présenter vos adjoints, et plus particulièrement M. Delaney qui va faire la déclaration liminaire.

**M. Pierre Juneau (président, Société Radio-Canada):** Merci, monsieur le président. Les personnes qui m'accompagnent sont M<sup>me</sup> Champagne, M. Franklin Delaney, qui vient

*[Text]*

President of French Television and who was, until recently, Senior Vice-President; Mr. Steve Cotsman; Mrs. Sheila Whittaker; and Mr. Dennis Townsend.

I have no preliminary remarks, Mr. Chairman, but Mr. Delaney has some, with your permission.

**The Chairman:** Absolutely. Please proceed, Mr. Delaney:

**Mr. Franklin Delaney (Vice-President, French Television, Canadian Broadcasting Corporation):** Thank you, Mr. Chairman and members of the committee. First, I want to thank the members of the committee for their invitation. I hope my testimony will help them in their role as representatives of Canadian taxpayers.

Since September 1, 1986, I have been Vice-President of CBC French Television. I joined the CBC in August 1982, and between April 1983 and August 1986, I was Senior Vice-President of the corporation and, therefore, a major player in the events your committee is now considering.

• 1815

As senior vice-president I reported directly to the president, and I was responsible for all staff vice-presidents. I must tell you at the outset that the objective of the National Finance System was to improve the accounting system of CBC, so that managers could manage even better, so that financial systems in various parts of the country would be compatible, and so that senior management could itself be in a position to account fully to the board of directors, to Parliament and to taxpayers.

With specific regard to finances, we were preoccupied with the fact that the fragmentation of the financial control process made it difficult for senior management and board members to be fully accountable to Parliament and to Canadian taxpayers. These concerns and the need to take action were confirmed by the Auditor General of Canada in his comprehensive audit of the CBC published in May, 1984.

One of the actions taken was the hiring of a vice-president of finance, and the president has already described to you the recruiting process. The mandate of the vice-president of finance could be described as follows: to implement a uniform, integrated financial system, to provide general management with the tools necessary for improved decision-making and accountability. In other words, he was asked to produce a National Finance System.

We did not tell the new vice-president of finance how he should implement the system, which computer hardware or software he should buy, whom he should hire and how his department should be organized. In January 1984, the vice-president of finance presented to senior management and the board of directors his analysis of the financial systems then in existence, and the corrective measures he proposed to take, including the establishment of the National Finance System.

*[Translation]*

d'être nommé vice-président de la Télévision française et qui était, jusqu'à tout dernièrement, vice-président exécutif; M. Steve Cotsman; M<sup>me</sup> Sheila Whittaker et M. Dennis Townsend.

Avec votre permission, monsieur le président, c'est M. Delaney qui va se charger de la déclaration liminaire.

**Le président:** C'est parfait, allez-y, monsieur Delaney.

**M. Franklin Delaney (vice-président, Télévision française, Société Radio-Canada):** Merci, monsieur le président et membres du comité. Je vais commencer par vous remercier de nous avoir invités à comparaître devant vous. J'espère que mes quelques propos vous aideront à assumer vos responsabilités de représentants élus du peuple.

C'est le 1<sup>er</sup> septembre 1986 que j'ai été nommé vice-président de la chaîne française de Radio-Canada. J'ai commencé à la Société Radio-Canada en août 1982 et, d'avril 1983 à août 1986, j'ai été vice-président exécutif de la Société et, de ce fait, un des protagonistes de la situation sur laquelle vous vous penchez à l'heure actuelle.

En tant que vice-président, je relevais directement du président et tous les autres vice-présidents relevaient de moi. Je tiens à signaler, dès le départ, que l'objectif du système financier national était d'améliorer le système comptable de la Société Radio-Canada de manière à aider les gestionnaires dans leur travail, à intégrer les systèmes financiers en usage dans toutes les régions et à permettre aux cadres supérieurs de mieux rendre compte des activités au conseil d'administration, au Parlement et aux contribuables.

Je vais commencer par vous parler de ce dernier élément. Nous nous préoccupons beaucoup du fait que l'incompatibilité des divers processus de contrôle financier en place empêchait les cadres supérieurs et les membres du conseil de rendre pleinement compte de leurs activités au Parlement et aux contribuables. Le rapport de la vérification intégrée de la Société Radio-Canada établi par le vérificateur général du Canada et publié en mai 1984 est venu étayer nos appréhensions ainsi que la nécessité de prendre des mesures.

C'est dans ce contexte que nous avons décidé de nous adjoindre les services d'un vice-président aux finances. Le président vous a déjà décrit le processus de recrutement. Ce vice-président s'est vu déléguer la responsabilité de mettre en oeuvre un système uniforme de contrôle financier intégré susceptible d'aider les gestionnaires à améliorer leur processus décisionnel et leur imputabilité. En d'autres termes, il a été chargé de mettre sur pied un nouveau Système financier national.

Nous avons donné carte blanche à ce nouveau vice-président aux finances en ce qui concerne ses méthodes, l'équipement, le logiciel, son personnel et l'organisation de son service. En janvier 1984, il a soumis aux cadres supérieurs et aux membres du Conseil d'administration un rapport sur les systèmes financiers en place et des recommandations sur les mesures à prendre pour remédier à la situation. Il s'agissait du nouveau système financier national.



**[Texte]**

When was this new system to be implemented? The implementation schedule provided that three key elements of the system—namely, the general ledger, the budget control, and accounts payable systems—would be ready for parallel operation by April 1, 1985. The schedule also showed that these three systems would be able to operate on their own after one year of parallel operation, on April 1, 1986.

In the fall of 1984, the vice-president of finance told me of the problems associated with maintaining a parallel operation from April 1985 to April 1986. We discussed the possibility of postponing the implementation date by one year, that is, April 1986.

With regard to the parallel operation, the problems, as explained by the vice-president of finance, were as follows: the existing systems—

**Mrs. Finestone:** What is the date you are just stating? You started a phrase.

**Mr. Delaney:** With regard to the parallel operation, the problems, as explained by the vice-president of finance, and I have not mentioned a date.

**Mrs. Finestone:** I am sorry. Okay.

**Mr. Delaney:** It was around November or December 1984.

**Mrs. Finestone:** Thank you.

**Mr. Delaney:** The problems were as follows for a parallel operation. The existing systems were poor and, as described this morning, archaic. The corporation did not have enough computer capacity to handle both the old and the new systems. At a time of fiscal restraint, economies could be achieved by not operating parallel systems.

• 1820

Furthermore, the vice-president of finance felt that if he operated parallel systems people would not make the new system work. Although there was a risk element in dropping the parallel operation, the vice-president of finance was very confident in the ability of his new system to perform as expected. He made the recommendation to implement it as of April 1, 1985, and I gave it the green light.

With respect to this matter and other matters, I raised the concerns expressed by the internal auditor, and I was given full assurance that either these concerns were not founded or they would be fully addressed by the new system. The system did not start on April 1, 1985.

Another important issue that was raised was the matter of resources made available to the project. I heard today from the former vice-president of finance the statement that, although his department had been voted an annual increase of \$2.9 million starting in 1984-85, this money was never allocated to finance. This is not the case. The funds were allocated to implement the NFS.

**[Traduction]**

Quand ce nouveau système allait-il être instauré? D'après le calendrier d'exécution, les trois principaux éléments du système, c'est-à-dire le grand livre, le Programme de contrôle financier et le Programme des comptes à payer, devaient pouvoir démarrer en parallèle le 1<sup>er</sup> avril 1985. Et, toujours selon ce même calendrier, ces trois programmes devaient pouvoir fonctionner tout seuls, sans système d'appoint, à compter du 1<sup>er</sup> avril 1986.

C'est à l'automne de 1984 que le vice-président aux finances m'a parlé pour la première fois des problèmes qui avaient surgi au niveau du maintien de systèmes parallèles d'avril 1985 à avril 1986. Nous avons alors discuté de l'opportunité de reporter d'un an la date de mise en vigueur du système, soit d'avril 1985 à avril 1986.

Le vice-président aux finances avait décelé les problèmes suivants au niveau des systèmes parallèles: les systèmes en place...

**Mme Finestone:** Quelle est cette date? Vous avez commencé une phrase.

**M. Delaney:** Je n'ai pas donné de date. Je parlais des problèmes qu'avaient décelés le vice-président aux finances dans les systèmes parallèles.

**Mme Finestone:** Je m'excuse, c'est très bien.

**M. Delaney:** C'était en novembre ou décembre 1984.

**Mme Finestone:** Merci.

**M. Delaney:** Revenons donc aux problèmes des systèmes parallèles. Les systèmes en place comportaient énormément de lacunes et étaient désuets, comme on vous l'a expliqué ce matin. Les ordinateurs de la Société étaient incapables de contenir les anciens systèmes et le nouveau. Compte tenu des restrictions économiques, on a pensé pouvoir réaliser des économies en abandonnant les systèmes parallèles.

Le vice-président aux finances était également d'avis que l'existence d'un système parallèle découragerait les usagers de se servir du nouveau système. Donc, même si la suppression du système parallèle comportait un élément de risque, le vice-président aux finances était absolument persuadé que son nouveau système donnerait de bons résultats. Il en a donc prévu l'entrée en vigueur pour le 1<sup>er</sup> avril 1985.

Quand j'ai fait part des appréhensions du vérificateur interne, on m'a donné à croire qu'elles n'étaient pas fondées et que, de toute manière, le nouveau système réussirait à les faire disparaître. Mais le système n'est pas entré en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 1985.

On a abordé une autre question importante, celle des ressources accordées à ce projet. L'ancien vice-président aux finances a déclaré aujourd'hui que son service n'avait jamais touché l'augmentation annuelle de 2,9 millions de dollars qui lui avait été octroyée à compter de 1984-1985. C'est tout à fait faux. Ces fonds étaient destinés à la mise en oeuvre du système financier national.



**[Text]**

Furthermore, an additional \$4 million a year was spent by MIS in supporting the implementation of this system. In MIS the number of people working on this project increased from 6 in October 1984 to 33 in April 1985. In finance itself, a further 30 to 40 people were assigned to the project. I can say emphatically that the problems were not related to a lack of resources.

By September 1985, the date the system was finally implemented, according to the vice-president of finance, I had reached the conclusion that the problems related to the system were not due to a lack of time, resources or support, but rather to inadequate planning, insufficient need analysis, and faulty design. This conclusion was confirmed later by the Auditor General and the task force.

Before concluding this statement and answering your questions, I would like to make the following comments.

The corporation's operations were carried out notwithstanding these difficulties. As senior managers of the corporation, we knew that the task of implementing a new finance system would be complex and difficult. However, we were and we remain fully committed to this new system.

To implement the system, we provided the vice-president of finance with all the resources we could find. Throughout this period I fully supported the vice-president of finance and kept the president and the audit committee of the board fully informed of the progress and of the difficulties.

There were disagreements between the internal auditor and the vice-president of finance, and for some time we supported the position of the vice-president of finance, who had the responsibility to make it work.

In various testimonies, many references were made to the private sector. We acted as a private company. We hired someone to do a job; the job was not done; and we parted company.

Throughout this period we kept in contact with various consultants and the Auditor General's staff in order to obtain the best advice possible.

I will gladly answer any of your questions. Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you very much, Mr. Delaney. We appreciate the preciseness of your introductory remarks.

I will proceed to the first round of questioning, which is a 10-minute round, and I would invite Mrs. Finestone.

**Mrs. Finestone:** I do not envy my task.

**The Chairman:** You will rise to the occasion, I know.

**Mrs. Finestone:** Well, we are going to give it a try.  
Thank you, Mr. Delaney.

**[Translation]**

Qui plus est, le SIG a contribué 4 millions de dollars de plus par année pour appuyer la mise en oeuvre de ce système. Le nombre d'employés affectés à ce projet au SIG est passé de six, en octobre 1984, à 33, en avril 1985. En outre, de 30 à 40 personnes de plus ont été affectées à l'élément financier du projet. Le manque de ressources n'était donc pas à la base des problèmes qui ont surgi.

Selon le vice-président aux finances, le système est finalement entré en vigueur en septembre 1985. J'étais déjà arrivé à la conclusion à ce moment-là que nos problèmes n'étaient pas attribuables à un manque de temps, de ressources ou d'appui, mais plutôt à un défaut de planification, à une analyse insuffisante des besoins et à un vice de conception. Le vérificateur général et le groupe d'étude ont ultérieurement confirmé cette opinion.

Avec votre permission, je vais ajouter encore quelques observations avant de répondre à vos questions.

La Société a continué de fonctionner en dépit de ces problèmes. Les cadres supérieurs de la société étaient parfaitement au courant des difficultés inhérentes à la mise en oeuvre d'un nouveau système financier. Cela ne nous a jamais empêchés d'y croire.

Nous avons fourni au vice-président aux finances toutes les ressources disponibles pour l'aider à mettre ce système en oeuvre. Le vice-président aux finances avait droit à cette époque à tout mon appui. Je tenais également le président et le comité de vérification du conseil au courant de nos progrès et de nos problèmes.

Il y a eu des conflits entre le vérificateur interne et le vice-président aux finances. Pendant un certain temps, nous avons appuyé le vice-président aux finances qui était responsable de la bonne marche des choses.

On trouve, dans beaucoup de témoignages, des allusions au secteur privé. Nous avons fait comme les entreprises privées: nous avons engagé quelqu'un pour faire un travail donné, nous n'avons pas été satisfaits des résultats et nous nous en sommes séparés.

A cette époque, nous étions en communication constante avec des experts-conseils et avec le personnel du vérificateur général. Nous pensions obtenir ainsi les avis les plus compétents.

Je suis maintenant prêt à répondre aux questions, monsieur le président.

**Le président:** Merci beaucoup, monsieur Delaney. Nous vous remercions pour votre déclaration très précise.

Nous allons maintenant commencer notre premier tour, de dix minutes. La parole est à M<sup>me</sup> Finestone.

**Mme Finestone:** C'est une bien lourde tâche que vous me déléguez.

**Le président:** Je suis persuadé que vous saurez vous montrer à la hauteur de la situation.

**Mme Finestone:** Je peux toujours essayer.

Merci, monsieur Delaney.

## [Texte]

A lot of contradictory or unclear statements have been made, and the difficulty, for me anyway—and I will speak for myself—is to separate the fact from the fiction, or the perceived fiction.

• 1825

The first thing I would really like to understand . . . and I listened very carefully to what you had to say, with the software and the hardware and the general ledger and the budget and the accounts control, and April 1985 and April 1986 and November 1984, approximately . . . Tell me, who made the recommendation, Mr. Fournier or you?

**Mr. Delaney:** Mr. Fournier made the recommendation. I made the decision.

**Mrs. Finestone:** Mr. Fournier made the recommendation; you made the decision. Did you take that decision after consultation with the president?

**Mr. Delaney:** No.

**Mrs. Finestone:** You took it alone?

**Mr. Delaney:** Yes.

**Mrs. Finestone:** You did not go to the audit committee?

**Mr. Delaney:** No.

**Mrs. Finestone:** So on your own you took the decision to move it up one year, after you had had a recommendation from Mr. Fournier.

**Mr. Delaney:** The decision was not to move it up by one year. The decision was to keep the original date of April 1, 1985 and drop the parallel operation until 1986. But the original date was always April 1, 1985.

**Mrs. Finestone:** Keeping the three parallel systems going; and then you would drop them in 1986.

**Mr. Delaney:** In 1986, that is right.

**Mrs. Finestone:** How do you reconcile that with the memos we have had tabled, which give us a series of dates of memos? In the first memo of March 12:

There is serious concern that as a direct consequence of this situation the target implementation dates for NFS must now be extended.

That is what he says in this memo to you dated March 12, 1985. Then on April 16, 1985 he says:

In my memo of March 12 I indicated that the target implementation dates for the NFS had to be extended due to a problem within MIS . . .

You tell me there was no problem; you put in \$4 million and you increased your person-years from 6 to 33—

. . . that affected computer hardware and the availability of technical staff.

In addition, you stated that his mandate included software and hardware.

## [Traduction]

Nous avons entendu beaucoup de déclarations contradictoires. Je dois dire que j'éprouve personnellement beaucoup de difficultés à séparer la réalité de la fiction ou de ce que je perçois comme étant de la fiction.

J'ai bien entendu tout ce que vous aviez à nous dire au sujet de l'équipement, du logiciel, du grand livre, du contrôle du budget et des comptes ainsi que toutes les dates que vous avez citées: avril 1985, avril 1986 et novembre 1984. Mais dites-moi d'abord qui a recommandé ce système, M. Fournier ou vous-même?

**M. Delaney:** M. Fournier a fait la recommandation, mais c'est moi qui ai pris la décision.

**Mme Finestone:** Je vois: M. Fournier a fait la recommandation et vous avez pris la décision. Mais avez-vous d'abord consulté le président?

**M. Delaney:** Non.

**Mme Finestone:** Vous avez pris cette décision tout seul?

**M. Delaney:** Oui.

**Mme Finestone:** Vous n'avez pas consulté le comité de vérification?

**M. Delaney:** Non.

**Mme Finestone:** Vous avez décidé tout seul d'instaurer ce système un an d'avance, après en avoir reçu la recommandation de M. Fournier?

**M. Delaney:** Je n'ai pas décidé d'instaurer le système un an d'avance. Nous avons plutôt décidé de conserver la date originale du 1<sup>er</sup> avril 1985 et d'abandonner le système parallèle qui devait rester en place jusqu'en 1986. La date d'entrée en vigueur a toujours été fixée au 1<sup>er</sup> avril 1985.

**Mme Finestone:** Mais vous aviez convenu de conserver les trois systèmes parallèles en place jusqu'en 1986.

**M. Delaney:** Oui, c'est juste.

**Mme Finestone:** Mais que faites-vous alors de ces notes de service que nous avons déposées et qui mentionnent toute une série de dates? Voyons la première note de service du 12 mars:

Nous craignons que cette situation nous oblige à reporter les dates d'entrée en vigueur du système financier national.

C'est ce qu'il vous dit dans sa note de service du 12 mars 1985. Et le 16 avril 1985, il ajoutait:

Je vous ai dit le 12 mars qu'un problème au sein du SIG nous obligeait à reporter les dates d'entrée en vigueur du SFN.

Mais vous nous dites que vous n'avez eu aucun problème, que vous avez investi 4 millions de dollars et augmenté le nombre d'années-personnes de 6 à 33 . . .

Il s'agit d'un problème d'ordinateur et de disponibilité du personnel compétent.

Mais vous avez ajouté que son mandat comprenait le logiciel et le matériel.

*[Text]*

Now, there is something highly contradictory about all this business. I really would like to understand who is hiding behind whom and why. Really and truly, at this point we have to have some answers that make some sense.

**Mr. Delaney:** It is all very simple.

**Mrs. Finestone:** Okay. Now explain it simply to me.

**Mr. Delaney:** The original date was April 1, 1985, and the original plan was to run in parallel until April 1, 1986.

**Mrs. Finestone:** Okay. I understood that. Answer me, please, directly, yes or no: did you receive the memo of March 12, 1985?

**Mr. Delaney:** I have all the memos. It is just a question of finding it.

**Mrs. Finestone:** Were you not concerned enough if your recommendation in November 1984 was that you could perhaps by April 1985 be dropping the parallel system?

**Mr. Delaney:** The memo of March 12, 1985.

**Mrs. Finestone:** Yes.

**Mr. Delaney:** I think it is an indication that the system would not be ready by April 1, 1985.

**Mrs. Finestone:** That is right, because—

**Mr. Delaney:** There would be a slight delay until June, I believe.

**Mrs. Finestone:** No. "Some time after April 1986"; third paragraph:

Delay associated with this forced modification to our plan and approach will be prorated through this schedule for the installation of the remaining financial systems now some time after April 1986.

I am only reading what is written here.

**Mr. Delaney:** By September 10, 1985 we were officially advised by the vice-president of finance that the system was operational.

**Mrs. Finestone:** I swear, I would like to have a calendar in front of me to put all the dates on.

They just do not ring together, Mr. Delaney. I find that does not work together. So what I would like to understand from you, then, is once you got a comment that things were not going to work, according to the testimony we heard this morning in the document that was presented to us . . .

• 1830

You have on page 3 a letter to you in July of 1984, which says, with the implications of the concerns because of the MIS lack of properly trained people, etc.:

The end result of that is guaranteed failure of the Financial System.

*[Translation]*

Je trouve tout cela bien contradictoire. J'aimerais bien savoir qui vous essayez de protéger et pourquoi. Il est grand temps que vous nous donniez des réponses sensées.

**M. Delaney:** C'est très simple.

**Mme Finestone:** Très bien, alors donnez-moi une explication toute simple.

**M. Delaney:** Il a été prévu dès le départ que le nouveau système entrerait en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 1985 et fonctionnerait parallèlement à l'ancien jusqu'au 1<sup>er</sup> avril 1986.

**Mme Finestone:** Très bien, je l'avais compris. Mais dites-moi si oui ou non vous avez reçu cette note de service du 12 mars 1985?

**M. Delaney:** J'ai toutes les notes de service. Donnez-moi juste le temps de la trouver.

**Mme Finestone:** Vous ne vous inquiétiez pas beaucoup si, en novembre 1984, vous avez recommandé d'abandonner le système parallèle dès la mise en vigueur du nouveau système en avril 1985.

**M. Delaney:** La note de service du 12 mars 1985.

**Mme Finestone:** Oui.

**M. Delaney:** Je pense que cela montre bien que le nouveau système ne serait pas prêt le 1<sup>er</sup> avril 1985.

**Mme Finestone:** C'est juste, parce que . . .

**M. Delaney:** Il me semble qu'il avait été question d'un léger retard et qu'on avait parlé de juin.

**Mme Finestone:** Non. «Après avril 1986». Cela se trouve au troisième alinéa:

Les retards que nous avons enregistrés à cause des modifications qu'il nous a fallu apporter à notre plan et à notre approche se refléteront dans le calendrier d'exécution de l'installation des autres systèmes financiers qui interviendra maintenant après avril 1986.

Je lis ce que j'ai sous les yeux.

**M. Delaney:** Le vice-président aux finances nous a officiellement informés le 10 septembre 1985 que le système fonctionnait.

**Mme Finestone:** J'aurais besoin d'un calendrier pour me rappeler de toutes ces dates.

Je vois toute sorte de contradictions là-dedans, monsieur Delaney. Voici ce que j'aimerais que vous m'expliquiez. Une fois que vous avez su que quelque chose clochait, selon le témoignage que nous avons entendu ce matin . . .

À la page 3 d'une lettre qui vous a été adressée en juillet 1984, il est question de certaines appréhensions attribuables au manque de compétence au sein du SIG . . . :

On ne peut s'attendre qu'à un échec total du système financier.



## [Texte]

And you are telling me that you got that letter of 1984; and you subsequently got a letter on March 12, 1985, which I just read to you, in which he says:

When considered in the light of identical preoccupations that I have expressed over the last ten months, you can appreciate that although I am not entirely surprised, the implied loss of credibility concerns me very much.

If I were in his shoes, my loss of credibility would upset me too. And the last plea on April 16, 1985:

We are extremely, extremely concerned and predict a major problem in 3 months unless MIS technical and operations staff are reinforced significantly, immediately.

And with all those *cris du coeur*, if I may steal one of the president's terms, you did not consider it important enough to go to the president or the audit committee.

**Mr. Delaney:** Oh, no. The answer that I did not report to the president was in answer to the question about the implementation date. As a matter of fact, the question of the implementation date that followed in our discussions was not considered important enough to advise the president of that delay, to drop the parallel operations. It was considered a technical problem rather than a policy issue.

But all the other problems you are referring to were reported fully to the president, the audit committee of the board, MIS, and everybody involved in the implementation of the system.

**Mrs. Finestone:** Well then, hindsight should have now told me, I guess, that you should have recognized that by cutting back on the three support systems that were in there was going to create some headaches. If you get a cry that things are not going well, how can you have taken that decision to . . . ? You say you implemented the determined day. It was not a change in date, the April 1985. The only thing that changed was the parallel systems support. How can you have done that when we also had all kinds of testimony from Mr. Peters that he was having problems, he was coming to you, he was concerned, he was not sure about what was going on?

We got, this morning, a whole series of dates, times, places, and memos from Mr. Peters in exchange with Mr. Fournier. At one point Mr. Peters indicates that he is very grateful to you, Mr. Delaney; he finally understands what Mr. Fournier is doing. And that is as late as May.

There has to be some kind of explanation as to why you could take a decision that would lead the Auditor General, who does not come out spotless in this either, to make the kind of statement he did, which creates a great deal of discomfort and is disconcerting for those of us who care very deeply what happens to the CBC.

**Mr. Delaney:** Mrs. Finestone, there are several elements in this situation. You seem to be supporting both Mr. Peters' position and Mr. Fournier's position.

## [Traduction]

Vous avez reçu cette lettre en 1984. Le 12 mars 1985, vous avez reçu cette autre lettre que je viens de citer où il déclare:

Même si je ne suis pas trop étonné, compte tenu des autres préoccupations qui ont surgi au cours des dix derniers mois, je m'inquiète beaucoup de notre perte de crédibilité.

Je me mets à sa place et je comprends très bien qu'il puisse s'inquiéter de sa perte de crédibilité. Nous avons enfin une dernière supplication en date du 16 avril 1985:

Nous ressentons la plus vive inquiétude et prévoyons un grave problème d'ici trois mois à moins de pouvoir recruter immédiatement du personnel technique et administratif compétent au SIG.

Tous ces cris du coeur, pour reprendre une des expressions du président, n'ont pas suffi à vous inciter à communiquer avec le président ou le comité de vérification?

**M. Delaney:** Oh non. Quand j'ai dit que je n'avais pas communiqué avec le président, c'était en réponse à la question sur la date d'entrée en vigueur. Tout bien considéré, le problème de l'entrée en vigueur et de la suppression des systèmes parallèles ne nous semblait pas suffisamment important pour en informer le président. Il s'agissait, selon nous, d'un problème d'ordre administratif qui n'avait rien à voir avec la politique.

Par contre, le président, le comité de vérification du conseil, le SIG et tous les responsables de la mise en vigueur du système ont été informés de tous les autres problèmes auxquels vous avez fait allusion.

**Mme Finestone:** Je suppose qu'il est facile de dire après coup que vous auriez dû vous douter que la suppression des trois systèmes d'appoint entraînerait toutes sortes de problèmes. Mais comment avez-vous pu décider, en toute connaissance de cause, de . . . ? Vous dites vous en être tenu à la date d'entrée en vigueur prévue, soit avril 1985. Le seul changement intervenu concernait les systèmes parallèles. Comment avez-vous pu prendre cette décision, surtout que M. Peters vous avait informé de ses problèmes, de ses appréhensions et de son manque d'information?

Nous avons obtenu ce matin toute une série de dates, d'heures et d'endroits. On nous a également remis des copies de notes de service entre M. Peters et M. Fournier. M. Peters mentionne à un moment donné que vous avez droit à toute sa gratitude, monsieur Delaney, qu'il a enfin compris ce que faisait M. Fournier. Et tout cela se passait au mois de mai.

Vous deviez avoir une raison pour prendre cette décision qui a poussé le vérificateur général, qui n'est pas sans tache dans cette affaire, à faire une déclaration aussi troublante et déconcertante pour des gens comme nous qui ont le sort de la Société Radio-Canada à coeur.

**M. Delaney:** Madame Finestone, cette situation comporte plusieurs éléments différents. J'ai l'impression que vous appuyez et M. Peters et M. Fournier.

[Text]

**Mrs. Finestone:** Well, I am only finding out about your position, so I am asking.

**Mr. Delaney:** As I said in my statement, we felt that the Department of Finance had all the resources, either human, financial, or technical, necessary to implement the system. It is not by throwing more money at the problem, or more people at the problem, that they would have found a solution. As we found out later, the problem was basically with inadequate planning and deficient design of the system.

**Mrs. Finestone:** And you found that out before you put Mr. Caron and his team in?

**Mr. Delaney:** Long before. The Auditor General came to the same conclusion before Mr. Caron. They were all in agreement with the statement I have just made.

**Mrs. Finestone:** I would like to ask you the following, and I will use the "wood" example that was used this morning. Is it, in your view, correct to state, that the place of wood as an operating cost would have been different in Regina or Edmonton, and appear in a different spot on the ledger than it would in Montreal and Toronto? Would that have been one of the problems, that there was no comprehensive treatment to the material?

**Mr. Delaney:** Yes.

• 1835

**Mrs. Finestone:** If that is as you have said, yes, then how could you possibly have anticipated a proper operating system until all the code language . . . ? The machine can read only what it gets in terms of information, so the information all has to be the same before it can get in there and get spun out the same way.

**Mr. Delaney:** Absolutely. But we were told that all these things were under control. MIS was constantly blamed for the results—and again this morning—but MIS was in charge of the hardware. Finance was in charge of the software, and the hardware will do only what the software makes it do.

**The Chairman:** Thank you, Mrs. Finestone.

**Mrs. Finestone:** Thank you, Mr. Delaney.

**The Chairman:** We go to the government side, and Mr. Pennock is first on our list.

**Mr. Pennock:** Mr. Delaney, who hired you for the CBC?

**Mr. Delaney:** The president and the board of directors.

**Mr. Pennock:** Did you happen to work for the president before; and if so, where?

**Mr. Delaney:** I worked for the president at the CRTC.

**Mr. Pennock:** How long did you work for him there, and how long have you known him?

**Mr. Delaney:** From 1967 to 1971.

[Translation]

**Mme Finestone:** Je vous pose ces questions pour essayer de comprendre votre position à vous.

**M. Delaney:** J'ai bien dit dans ma déclaration que nous étions d'avis que le Service des finances avait à sa disposition toutes les ressources nécessaires, tant humaines que financières ou techniques, pour mettre ce système en oeuvre. Il ne suffisait pas d'injecter plus d'argent ou de ressources humaines pour résoudre ce problème. En effet, nous avons fini par découvrir que le problème au départ était attribuable à un défaut de planification et à un vice de conception.

**Mme Finestone:** Et vous étiez arrivé à cette conclusion avant que M. Caron et les membres de son équipe n'arrivent sur les lieux?

**M. Delaney:** Bien avant. Le vérificateur général était arrivé à cette conclusion avant M. Caron. Tout le monde était d'accord avec ce que je viens de dire.

**Mme Finestone:** J'ai une dernière question à vous poser. Je vais reprendre l'exemple du bois qui nous a été cité ce matin. Pensez-vous vraiment que cet élément de coût de fonctionnement aurait pu faire l'objet d'une inscription différente à Regina, Edmonton, Montréal ou Toronto? Le manque d'uniformité du système comptable serait-il l'un des principaux problèmes?

**M. Delaney:** Oui.

**Mme Finestone:** S'il en était ainsi, oui, comment pouviez-vous vous attendre à ce que le système fonctionne correctement tant que tous les codes . . . ? L'ordinateur ne peut traiter que les données qui y sont versées, et il faut que toute l'information soit sous la même forme avant d'être absorbée et restituée.

**M. Delaney:** Parfaitement. On nous a dit que tout allait bien. On blâmait constamment le SIG à cause des résultats—et encore ici ce matin—mais notre service était responsable du matériel. C'est le service des finances qui était responsable du logiciel, et le matériel ne peut faire que ce que lui demande le logiciel.

**Le président:** Merci, madame Finestone.

**Mme Finestone:** Merci, monsieur Delaney.

**Le président:** Nous allons maintenant passer aux députés de la majorité, et c'est M. Pennock qui est le premier sur ma liste.

**M. Pennock:** Monsieur Delaney, qui vous a embauché à Radio-Canada?

**M. Delaney:** Le président et le conseil d'administration.

**M. Pennock:** Aviez-vous travaillé auparavant pour le président; si oui, quand?

**M. Delaney:** J'avais travaillé pour lui au CRTC.

**M. Pennock:** Combien de temps avez-vous travaillé pour lui au Conseil, et depuis combien de temps le connaissez-vous?

**M. Delaney:** De 1967 à 1971.



[Texte]

**Mr. Pennock:** Thank you, sir. Sir, this is not to you or anyone else; I am going to make it general, because I feel a total frustration at the whitewash that apparently is being given to this committee.

Sir, you have just made a statement—and I will not quote it exactly—that this was not related to lack of resources. Your president said the implementation of the system was compromised by the retirement and lay-off of key personnel because of budget reductions. Who is right, sir, the president or you?

**Mr. Delaney:** Everything has been taken, of course—

**Mr. Pennock:** Sir, you said one thing; your president said another. Please tell me who is right. You said lack of resources was not a problem; your president said it was. Do we take you or your president?

**Mr. Delaney:** You take whatever you want.

**Mr. Pennock:** Now, let us go a little bit further, and probably this question will be best answered by you, Mr. Juneau. You clearly stated in your testimony—and you have now been backed up by Mr. Delaney—that the date of the implementation of the NFS was not pushed up. May I quote to you, sir, from what Mr. Cotsman said. He said “the original project plan called for the implementation in April 1986”, not April 1985. Come on, who is giving this committee the right facts? Do we not believe Mr. Cotsman?

**Mr. Juneau:** If Mr. Cotsman was under the impression within his service that this was the case, I have no control over that. All the information I had was what Mr. Delaney told you; namely, that the parallel systems were dropped one year in advance. I am not aware of any controversy, as there very normally are in any organization. When difficult decisions have to be made, there are controversies of which everybody becomes aware. I am not aware of any controversy in the corporation at that time as to a change in date in the implementation of the system. I am aware of the fact that the parallel systems were dropped a year in advance of the date at which they were supposed to be dropped.

**Mr. Pennock:** Mr. Juneau, let me come back to something I said the other day, which is that the buck must stop somewhere. A decision was made with respect to the change of the date, be it with or without the back-up system. Who accepts responsibility for that ultimate decision?

**Mr. Juneau:** In any normal organization, the responsibility of senior management is to hire competent people and to delegate responsibility to them, particularly in matters that are highly professional such as accounting. That is what I did. I think I can demonstrate that we could not have taken more precaution in selecting a competent vice-president of finance to handle a very, very technical matter. I think it would have been quite ridiculous on my part to express an opinion on a computer system. I have no knowledge of computer systems

[Traduction]

**M. Pennock:** Merci, monsieur. Monsieur, je ne vais pas m'adresser à vous ni à quiconque; je vais m'en tenir à des remarques générales, car je suis tout à fait frustré de voir les coulèures qu'on essaie apparemment de faire avaler à notre comité.

Monsieur, vous venez tout juste de faire une déclaration—je ne vous citerai pas exactement—mais vous avez dit que cela n'avait rien à voir avec le manque de ressources. Votre président a déclaré que la mise en place du système avait été compromise à la suite de coupures budgétaires qui avaient forcé la Société soit à remercier des employés clés ou à les laisser prendre leur retraite. Qui a raison, monsieur, le président ou vous?

**M. Delaney:** Tout a été pris, évidemment . . .

**M. Pennock:** Monsieur, vous dites une chose; votre président en dit une autre. S'il vous plaît, dites-moi qui a raison. Vous avez prétendu qu'il n'y avait pas eu de problème à cause du manque de ressources; votre président a prétendu le contraire. Qui devons-nous croire, vous ou le président?

**M. Delaney:** Vous pouvez croire qui vous voulez.

**M. Pennock:** Allons un peu plus loin, et c'est probablement vous, monsieur Juneau, qui pouvez répondre à cette question. Vous avez affirmé clairement au cours de votre témoignage—et M. Delaney l'a maintenant confirmé—que la date de la mise en place du SFN n'avait pas été avancée. Puis-je vous citer, monsieur, ce que M. Cotsman a dit. Il a déclaré: «le plan original prévoyait la mise en place du système en avril 1986, et non en avril 1985». Dites-moi, qui nous dit la vérité? Faut-il ne pas croire M. Cotsman?

**M. Juneau:** Si M. Cotsman avait l'impression que c'était le cas, je n'y peux rien. Tout ce que je savais, M. Delaney vous l'a dit; c'est-à-dire qu'on allait abandonner un an plus tôt le deuxième des systèmes parallèles. À ma connaissance, cela ne suscitait aucune controverse, même si c'est normal qu'il y en ait dans tout organisme. Lorsqu'il faut prendre des décisions difficiles, cela soulève des controverses et tout le monde est au courant. À ma connaissance, il n'y avait aucune controverse à la société, à cette époque, au sujet du changement de la date de la mise en place du système. Je sais que l'on a abandonné le deuxième des systèmes parallèles un an plus tôt que la date prévue.

**M. Pennock:** Monsieur Juneau, permettez-moi de répéter ce que j'ai dit l'autre jour; il faut que quelqu'un soit responsable. On a décidé de changer la date, avec ou sans système d'appoint. Qui en accepte la responsabilité?

**M. Juneau:** Dans tout organisme normal, il incombe aux cadres supérieurs de retenir les services de personnes compétentes, de leur déléguer la responsabilité du travail à faire, surtout lorsqu'il s'agit de fonctions aussi spécialisées que la comptabilité. Je crois pouvoir démontrer que nous n'aurions pas pu prendre plus de soin dans le choix d'un vice-président compétent aux finances afin de lui confier cette question extrêmement technique. Je crois qu'il aurait été extrêmement ridicule de ma part de donner mon avis sur un système



[Text]

whatsoever, and I suppose most presidents of companies do not.

• 1840

**Mr. Pennock:** I accept that fact, Mr. Juneau; but the other day in questioning before this committee we asked you if Mr. Fournier came before the board of directors, and in all fairness you said you did not know that he did. In light of Mr. Fournier's testimony before the committee this morning, that he did not, do you dispute that? Who, therefore, made the presentation to the board of directors to make the decision to go operational?

**Mr. Juneau:** I think that you either do not remember the transcript, or you have misinterpreted it—inadvertently, I am sure. Mr. Fournier appeared—

**Mr. Pennock:** Would you like me to read it back to you, sir?

**Mr. Juneau:** Pardon?

**Mr. Pennock:** May I read it back to you and therefore for the record?

**Mr. Juneau:** Sure.

**Mr. Pennock:**

Well, the way it happened, if I remember well, is that Mr. Fournier came to the board, with my consent of course, made a presentation as to what he wanted to do, and then the board went along with it.

**Mr. Juneau:** That is right, on January 30, 1984.

**Mr. Pennock:** So you are saying that Mr. Fournier came to that meeting. Is that what you are saying?

**Mr. Juneau:** Yes.

**Mr. Pennock:** And you are aware Mr. Fournier came to the meeting this morning and totally denied that?

**Mr. Juneau:** No, I am not aware of that.

**Mr. Pennock:** Okay, I am making you aware of that now, sir. Would you like to reconsider and would you like to double-check, or should we perhaps ask the board members to come before us to clarify whether he did?—because I think it is fairly important who made the presentation for the board.

Mr. Delaney, do you have something you want to add?

**Mr. Juneau:** I can double-check, but maybe Mr. Delaney can add to that.

**Mr. Delaney:** Mr. Fournier came to the board on January 30, 1984 to make a presentation about his action plan for the new finance system. If I remember correctly, the question this morning was about the implementation date. You asked Mr. Fournier whether that question had been considered by the board, and Mr. Fournier said, not to his knowledge. As I have just said, the recommendation to go ahead on April 1, 1985 and dropping the parallel system as of that date was a recommendation of Mr. Fournier to me and I made the decision—no one else, not the president, not the board. In the circumstances then, as they were related to me, it did not seem

[Translation]

informatique. Je n'y connais absolument rien, pas plus d'ailleurs que la plupart des présidents de compagnies.

**M. Pennock:** Je l'admets, monsieur Juneau, un autre jour, lorsqu'on vous a demandé ici au Comité si M. Fournier s'était présenté au conseil d'administration, vous avez répondu, et c'est à votre honneur, que vous n'en saviez rien. Or M. Fournier a déclaré ici ce matin qu'il n'était pas allé devant le conseil d'administratin, n'est-ce pas? Qui par conséquent a présenté les arguments au conseil d'administration pour que celui-ci prenne la décision de mettre le système en marche?

**M. Juneau:** Vous avez, je crois, oublié ce qui est rapporté dans le procès-verbal, ou bien vous l'avez mal interprété—par inadvertance, j'en suis persuadé. M. Fournier a comparu . . .

**M. Pennock:** Voulez-vous que je vous le relise, monsieur?

**M. Juneau:** Excusez-moi?

**M. Pennock:** Puis-je vous lire ces propos et ainsi les consigner au procès-verbal?

**M. Juneau:** Certainement.

**M. Pennock:**

Ce qui s'est passé, si j'ai bonne mémoire, c'est que M. Fournier s'est présenté devant le conseil, avec mon autorisation bien sûr, pour présenter ce qu'il voulait faire, et le conseil s'est dit d'accord.

**M. Juneau:** En effet, le 30 janvier 1984.

**M. Pennock:** Donc, vous dites que M. Fournier a assisté à cette réunion. C'est bien ce que vous dites?

**M. Juneau:** Oui.

**M. Pennock:** Saviez-vous que M. Fournier est venu ici ce matin et l'a complètement nié?

**M. Juneau:** Non, je n'étais pas au courant.

**M. Pennock:** Très bien, eh bien je vous mets au courant, monsieur. Voulez-vous y repenser, voulez-vous vérifier, ou peut-être faudrait-il que nous demandions aux membres du conseil d'administration de comparaître pour le confirmer ou le démentir?—car je crois que c'est assez important de savoir qui a présenté cet exposé au conseil.

Monsieur Delaney, voulez-vous ajouter quelque chose?

**M. Juneau:** Je peux vérifier et peut-être que M. Delaney peut nous en dire plus.

**M. Delaney:** M. Fournier s'est présenté devant le conseil le 30 janvier 1984 pour y exposer son plan d'action en vue de la mise en place d'un nouveau système financier. Si j'ai bonne mémoire, ce matin, on l'a interrogé sur la date de mise en place. Vous avez demandé à M. Fournier si le conseil avait examiné cet aspect, et M. Fournier a répondu qu'à sa connaissance, le conseil ne l'avait pas fait. Comme je viens de le dire, la recommandation d'aller de l'avant le 1<sup>er</sup> avril 1985 est de laisser tomber le système parallèle à cette date m'a été présentée par M. Fournier et c'est moi qui ai pris la décision—personne d'autre, ni le président, ni les membres du conseil. En

*[Texte]*

to be an issue that was important enough even to attract the president's or the board's attention to this matter. It was more like an administrative matter at that point in time.

**Mr. Pennock:** A major change with an expense of this proportion you were prepared to take upon your own shoulders?

**Mr. Delaney:** You have not heard the reasons for the—

**Mr. Pennock:** We had your president saying that this decision was made by the board. You are saying now that you were the one who made the decision.

**Mr. Juneau:** No, we are talking of two different things. I am talking of the plan for the NFS, which was presented to the board on January 30, 1984 by Mr. Fournier. That was the presentation of the NFS plans to the board on January 30, 1984.

Your are talking of that, but you are also referring to the decision to drop the parallel systems, which were going to be originally maintained until April 1986 and were dropped April 1, 1985.

**Mr. Pennock:** Well, I guess I am still—

**Mr. Juneau:** They are two different things.

**Mr. Pennock:** Okay. I am still in a fog. Let us go to the latter: who takes the responsibility for making that decision?

**Mr. Juneau:** Which one?

**Mr. Pennock:** The latter one, sir, to drop the parallel system.

**Mr. Juneau:** I think you have heard Mr. Delaney on that.

**Mr. Pennock:** Mr. Delaney, do you feel that was a responsibility that one person should have taken with that amount of money involved?

**Mr. Delaney:** Yes.

**Mr. Pennock:** May I ask you, sir, did you receive all the cautions and red flags that came from the internal auditor?

**Mr. Delaney:** Yes.

**Mr. Pennock:** And you still made that decision?

**Mr. Delaney:** The internal auditor had no concern about the implementation date at that point in time. He had other concerns, but not about the implementation date. I outlined to you the reasons why the vice-president of finance recommended to me that we go ahead on April 1, 1985 with the new system. I gave the reasons for that.

**Mr. Pennock:** Okay.

May I ask a quick question, sir, with respect to this \$2.9 million, which actually works out in round figures to \$6 million from the Treasury Board. Where did that money go, inside of the corporation? Did it go to a special account? Can you account for exactly where it was spent? I have been in touch with Treasury Board and have information from them as to

*[Traduction]*

l'occurrence, de la façon qu'on m'a présenté les choses, la question ne me semblait pas suffisamment importante pour en parler au président ou aux membres du conseil d'administration. À l'époque, c'était une question d'ordre administratif.

**M. Pennock:** Vous y étiez prêt à assumer l'entière responsabilité d'un changement aussi important associé à des frais énormes?

**M. Delaney:** Vous ne connaissez pas les raisons de . . .

**M. Pennock:** Votre président nous a dit que la décision avait été prise par le conseil. Vous nous dites maintenant, que c'est vous qui avez pris la décision.

**M. Juneau:** Non, nous parlons de deux choses différentes. Je parle du projet d'un nouveau système financier que M. Fournier présentait au conseil le 30 janvier 1984. C'est à cette occasion que le projet du nouveau système financier a été présenté au conseil, soit le 30 janvier 1984.

Vous parlez de la même chose, mais en plus, vous voulez parler de la décision de laisser tomber le système parallèle le 1<sup>er</sup> avril 1985 alors qu'à l'origine, il avait été prévu de le maintenir jusqu'au mois d'avril 1986.

**M. Pennock:** Je suppose que je suis encore . . .

**M. Juneau:** Il s'agit de deux choses différentes.

**M. Pennock:** Très bien. Ce n'est toujours pas très clair. Passons à cette dernière question: qui assume la responsabilité de cette décision?

**M. Juneau:** Laquelle?

**M. Pennock:** La deuxième, monsieur, de laisser tomber le système parallèle.

**M. Juneau:** Je crois que M. Delaney vous en a parlé.

**M. Pennock:** Monsieur Delaney, à votre avis, une seule personne aurait-elle dû assumer cette responsabilité lorsqu'il y avait tant d'argent en jeu?

**M. Delaney:** Oui.

**M. Pennock:** Puis-je vous demander, monsieur, si vous aviez reçu tous les avertissements et tous les signes de danger qu'avait relevés le vérificateur interne?

**M. Delaney:** Oui.

**M. Pennock:** Et vous avez quand même pris la décision?

**M. Delaney:** Le vérificateur interne ne s'inquiétait pas de la date de mise en oeuvre, à cette époque. Il avait d'autres préoccupations. Je vous ai résumé les raisons pour lesquelles le vice-président des Finances m'avait recommandé d'adopter le nouveau système le 1<sup>er</sup> avril 1985. J'ai donné ces raisons.

**M. Pennock:** Très bien.

Puis-je poser une question rapide, monsieur? Sur ces 2.9 millions de dollars qui en fait, donnent en chiffre rond, 6 millions de dollars du Conseil du Trésor. Où est passé cet argent, dans la société? L'avez-vous versé à un compte spécial? Pouvez-vous nous donner une ventilation de ce que vous en avez fait? J'ai communiqué avec le Conseil du Trésor, et on



[Text]

where it should have gone. So I ask, did you put it in a special account?

• 1845

**Mr. Delaney:** No. It was in a general account of the corporation. We have only one account.

**Mr. Pennock:** And can you track that total \$6 million? Can you give this committee an accounting of exactly where that money went?

**Mr. Delaney:** I would have to have the vice-president of finance for that, because the money was originally allocated by a committee, the planning and allocation committee, of which the vice-president of finance is a member. That is how we allocate the money into the 18 responsibility centres of the corporation—

**Mr. Pennock:** But would he be—

**Mr. Delaney:** —but with all the conditions attached to the use of the moneys.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Pennock.

Ms McDonald.

**Ms McDonald:** Thank you Mr. Chairman.

We have been frustrated by numerous conflicts in testimony and I would like to track down a few of them, Mr. Juneau. Mr. Pennock asked the following:

What did you do to assure that there was going to be an adequate audit trail, and the system was going to properly have checks in place?

And you said:

I made representation to the vice-president of finance, particularly about the need to correct the problems, if there were problems, which the internal auditor pointed to.

Now, Mr. Fournier this morning denied this correspondence between you. Do you have anything further to add to that?

**Mr. Juneau:** I have no comment. I maintain what I said.

**Ms McDonald:** Yes. Mr. Pennock said: "How soon after the start up of NFS did it become apparent that there were problems?" And you said: "I would say, seriously, about the fall of 1985."

Now, Mr. Fournier says that serious problems were discussed in the fall of 1984. Mr. Peters said that the problems were identified in May 1984. Certainly we know that, from the time of implementation, bank statements could not be reconciled. We were told that this is treated as very serious after three months, which gets us to June, July 1985. I just wonder how you can say it only became serious as late as the fall of 1985?

**Mr. Juneau:** It all depends what you consider serious. I think—

**Ms McDonald:** That is what we are wondering about.

[Translation]

m'a dit ce que vous auriez dû faire avec l'argent. Je vous demande donc: l'avez-vous déposé dans un compte spécial?

**M. Delaney:** Non. L'argent a été versé au compte général de la société. Nous n'avons qu'un seul compte.

**M. Pennock:** Et vous pouvez retracer les 6 millions de dollars au complet? Vous pouvez nous donner la ventilation précise de ce que vous en avez fait?

**M. Delaney:** Il faudrait que le vice-président des finances soit ici, car, à l'origine, cet argent a été alloué par un comité, le comité de planification et de répartition, dont fait partie le vice-président des finances. C'est ainsi que nous répartissons l'argent entre les 18 centres de responsabilité de la société...

**M. Pennock:** Mais serait-il...

**M. Delaney:** ... aux conditions prévues pour l'utilisation des fonds.

**Le président:** Merci, monsieur Pennock.

M<sup>me</sup> McDonald.

**Mme McDonald:** Merci, monsieur le président.

Toutes ces contradictions dans les témoignages sont très frustrantes, monsieur Juneau, et j'aimerais essayer de tirer certaines choses au clair. M. Pennock vous a demandé:

Qu'avez-vous fait pour vous assurer qu'il serait possible de suivre la chaîne de vérification et que le système serait suffisamment contrôlé?

Et vous avez répondu:

J'ai parlé de la situation au vice-président aux finances, en particulier de la nécessité de rectifier les problèmes signalés par le vérificateur interne, si problèmes il y avait.

Or, ce matin, M. Fournier a nié qu'il y avait eu un échange de correspondance entre vous à ce sujet. Avez-vous autre chose à ajouter?

**M. Juneau:** Je n'ai rien à ajouter. Je maintiens ce que j'ai dit.

**Mme McDonald:** Oui. M. Pennock vous a demandé: «Combien de temps après la mise en place du SFN s'est-on aperçu qu'il y avait des problèmes?» Et vous avez répondu: «Sérieusement, vers l'automne 1985».

Or, M. Fournier prétend qu'il a été question de graves problèmes à l'automne 1984. M. Peters déclare qu'on a relevé les problèmes au mois de mai 1984. Nous le savons certainement, car, à compter de la mise en service du système, on ne pouvait pas concilier les relevés bancaires. On nous a dit que c'était très grave après trois mois, ce qui nous amène au mois de juin, au mois de juillet 1985. Comment pouvez-vous dire que la situation n'est devenue grave qu'à l'automne 1985?

**M. Juneau:** Tout dépend de ce que vous considérez comme grave. Je crois...

**Mme McDonald:** C'est ce que nous nous demandons.



*[Texte]*

**Mr. Juneau:** There is no question that very early on, after his appointment, the internal auditor raised questions about the way he thought the vice-president of finance was handling his responsibility concerning the National Finance System, very early on after his appointment. And I must say that this disagreement between the internal auditor and the vice-president of finance went on almost continually.

We had selected a vice-president of finance with a great deal of care, and in whom we had every reason to have great confidence. I must say that regarding this confidence, the disagreement has to do with the matters that we are discussing before this committee and with nothing else. As far as I can see, it was a technical difference.

We had great respect for the internal auditor, but we had a technical disagreement between the vice-president of finance and the internal auditor for quite a while, over a year and a half. When it comes right down to a decision, I must say . . . we did have many conversations with the vice-president of finance. We supported him in spite of the warnings of the internal auditor.

**Ms McDonald:** Who decides on the budget of the finance department?

**Mr. Juneau:** I suppose ultimately the board, but we have a budget allocating committee that is chaired by the senior vice-president. The executive vice-president is a member. The vice-president of planning is a member. I am an ex officio member of that committee. All budget decisions are made by that committee, unless they are important enough to go to the board.

• 1850

**Ms McDonald:** We have had conflicting testimony about this \$2.9 million to improve the financial system. Is it possible to have any documentation as to whether or not the finance department got the additional \$2.9 million?

**Mr. Juneau:** We are talking of the money spent in 1984-85. There is no question in my mind that the money was allocated to the finance department of the corporation. It would have been a very serious matter not to leave that money in the finance department, because we had sought that additional sum of money from the Treasury Board for that purpose. So there would have been no question of diverting that money for any other purpose. It would have been very unwise and very unsafe.

**Ms McDonald:** Budget cuts of course have been blamed for the shortcuts that were subsequently taken. Were these budget cuts and the problems they might result in for the corporation communicated to the so-called "three wise men" from the DOC who came in to study the impact of the government's restraint?

**Mr. Juneau:** All important budget cuts were discussed with these three consultants; all important ones.

*[Traduction]*

**M. Juneau:** Il ne fait aucun doute que très tôt après sa nomination, le vérificateur interne a soulevé des questions sur la façon dont le vice-président des finances s'acquittait de ses responsabilités en ce qui concerne le système financier national; très tôt après sa nomination. Je dois avouer qu'il y a eu presque constamment désaccord à ce sujet entre le vérificateur interne et le vice-président des finances.

Nous avons choisi avec grand soin le vice-président des finances, et nous avons parfaitement raison d'avoir confiance en lui. À ce sujet, le désaccord entre les deux portait uniquement sur les questions dont nous discutons ici au Comité, et ne portait sur rien d'autre. D'après ce que je peux voir, il s'agissait d'un différend sur une question technique.

Nous avions le plus grand respect pour le vérificateur interne, mais il y a eu un désaccord sur le plan technique pendant plus d'un an et demi entre le vice-président des finances et le vérificateur interne. Lorsqu'il a fallu prendre une décision, je dois reconnaître . . . nous avons eu de nombreuses conversations avec le vice-président des finances. Nous l'avons appuyé, malgré les avertissements du vérificateur interne.

**Mme McDonald:** Qui décide du budget du service des finances?

**M. Juneau:** Je suppose qu'en dernière analyse, c'est le conseil, mais il y a un comité du budget, présidé par le vice-président principal. Le vice-président, directeur général, en fait partie, le vice-président à la planification aussi. Je fais moi-même partie d'office de ce Comité. C'est lui qui prend toutes les décisions sur le budget, à moins qu'il ne s'agisse de questions suffisamment importantes pour être soumises au conseil.

**Mme McDonald:** On nous a donné des témoignages contradictoires au sujet des 2.9 millions de dollars qui devaient améliorer le système financier. Est-il possible d'obtenir de la documentation afin de voir si le service des finances a obtenu ou non cette somme supplémentaire?

**M. Juneau:** Il s'agit de l'argent dépensé en 1984-1985. Je n'ai pas le moindre doute que l'argent a été alloué au service des finances de la société. Il aurait été très grave de ne pas donner cet argent au service des finances, puisque nous avions demandé ce supplément au Conseil du Trésor, à cette fin. Il n'était donc pas question de détourner cet argent pour s'en servir ailleurs. Il aurait été très imprudent et très risqué de le faire.

**Mme McDonald:** On a évidemment mis les raccourcis que vous avez pris par la suite sur le compte des coupures budgétaires. Avez-vous fait part à ce que l'on a appelé «les trois mages» du ministère des Communications qui sont venus faire une étude sur l'incidence des restrictions gouvernementales, des coupures budgétaires et des problèmes qui pouvaient en découler?

**M. Juneau:** Nous avons discuté avec ces trois consultants de toutes les coupures importantes; toutes les coupures importantes.

## [Text]

**Ms McDonald:** Would that have been discussed?

**Mr. Juneau:** I do not remember whether... You are referring to what exactly?

**Ms McDonald:** The fact of budget cuts meaning that parallel systems could not be run on the—

**Mr. Juneau:** Oh, no. No. I doubt that very much.

I would also have to check the dates to see... These we can check together, if you want. The consultations with these three consultants appointed by the Minister of Communications took place in the fall of 1984. When was this decision made? On the same date.

**Ms McDonald:** Mr. Fournier told us he had to consolidate three offices at the same time as the NFS was being implemented, as a result of the budget cuts. He had less staff to do more work, in short.

**Mr. Juneau:** Yes. Certainly there was no intention... At the time when we were making very important budget reductions there was a very important inclination on our part, that of the board itself, the senior management, to make as many of the reductions as possible in administrative and support services as compared with program services. That was also very much the attitude of the three consultants appointed by the Minister. We agreed with that. I must say there was what you could consider a public pressure in that direction. Certainly there was no intention of exempting finance from budget cuts. Therefore there were budget cuts in finance; but not a reduction in the resources to implement the NFS system.

**Ms McDonald:** Last week in your testimony you said Mr. Fournier comes in, he buys a system recognized as one of the best in the world, the MSA; it takes a year to develop the programs, during 1984-85; and it is all going to start on April 1, 1985. Now, Mr. Fournier told us he was not party to the decision which resulted in the purchase of the hardware and the software for the MIS. Who made the purchase decisions for the Management Information System?

**Mr. Juneau:** I think that may very well be, because there was a computer system under the director of MIS. I would have to check, but it may very well be that Mr. Fournier did not make that decision, the director of MIS did. But Mr. Fournier also had... I will let Mr. Delaney answer that. He knows more about it than I do.

**Mr. Delaney:** MIS is responsible for buying the hardware; for buying the computers. During the winter of 1983-84, I would say, there were plans by MIS to buy a new computer. At the same time, when Mr. Fournier heard of the size of that computer, and anticipating his own needs with the future system, he recommended to MIS the purchase of another computer, with a larger capacity. Then the decision was made at that point in time to buy a larger computer. But before Mr. Fournier arrived, MIS was not aware of the plans to have a new finance system.

## [Translation]

**Mme McDonald:** Avez-vous discuté de cette question?

**M. Juneau:** Je ne me souviens pas si... Vous parlez de quoi exactement?

**Mme McDonald:** Le fait qu'à cause des coupures budgétaires, le système parallèle n'allait pas fonctionner...

**M. Juneau:** Oh, non. Non. J'en doute fort.

Il me faudrait également vérifier la date pour voir... Nous pourrions vérifier tout ensemble, si vous le voulez. Les consultations avec ces trois spécialistes nommés par le ministre des Communications ont eu lieu à l'automne de 1984. Quand a-t-on pris cette décision? À la même date.

**Mme McDonald:** M. Fournier nous a dit qu'il avait refondu trois services à la même époque qu'il mettait en place le système financier national, à cause des réductions budgétaires. Bref, il avait moins de personnel et plus de travail.

**M. Juneau:** Oui. Ce n'était certainement pas l'intention... À l'époque où nous apportions ces compressions budgétaires d'envergure, nous étions fortement portés, c'est-à-dire les membres du conseil et les cadres supérieurs, à faire le plus grand nombre de coupures possibles dans les services administratifs et de soutien plutôt que dans la programmation. Les trois consultants nommés par le ministre étaient tout à fait de ce même avis. Nous aussi. Je dois reconnaître qu'il y avait ce que l'on pourrait appeler des pressions du public en ce sens. Nous n'avions certainement pas l'intention d'exempter le service des finances de coupures budgétaires. Nous avons donc apporté des réductions dans ce service; mais non dans les ressources affectées à la mise en oeuvre du SFN.

**Mme McDonald:** La semaine dernière, lors de votre témoignage, vous avez dit que M. Fournier était arrivé, qu'il avait acheté un système reconnu comme l'un des meilleurs au monde, le MSA; qu'il avait fallu un an pour mettre au point les programmes, c'est-à-dire au cours de 1984-1985; et que tout allait démarrer le 1<sup>er</sup> avril 1985. Maintenant, M. Fournier nous dit qu'il n'a pas participé à cette décision sur l'achat de l'équipement et des logiciels pour le système d'information de gestion. Qui a décidé des achats pour le SIG?

**M. Juneau:** Il se peut fort bien que c'était parce que le directeur du SIG était déjà responsable de l'informatique. Il me faudrait vérifier, mais il se peut fort bien qu'en effet, M. Fournier n'ait pas pris cette décision, que ce soit le directeur des SIG qu'il l'ait fait. Mais M. Fournier a également... Je vais laisser M. Delaney répondre. Il est plus au courant que moi.

**M. Delaney:** Ce sont les SIG qui sont responsables pour l'achat de l'équipement; de l'achat des ordinateurs. Au cours de l'hiver de 1983-1984, je crois que les SIG prévoyaient acheter un nouvel ordinateur. À la même époque, lorsque M. Fournier a entendu parler de la taille de cet ordinateur, prévoyant ses propres besoins à cause du nouveau système, il a recommandé au SIG l'achat d'un autre ordinateur de plus grande capacité. C'est alors qu'on a décidé d'acheter un ordinateur plus puissant. Avant l'arrivée de M. Fournier, les responsables du SIG ne savaient pas qu'un nouveau système financier était envisagé.



[Texte]

• 1855

**Ms McDonald:** Was any consideration given when the decision was made not to run the parallel programs of running parallel programs, say, for a shorter period of time, not for the full year; say, even one month, the first month, April 1985?

**Mr. Delaney:** The old system actually continued to operate.

**Ms McDonald:** In all regions, in all systems? Mr. Fournier told us that in some areas it was run for a considerable length of time and that in other places they switched over immediately and dropped the old.

**Mr. Delaney:** That is right; we agree with that. It was based on computer capacity and system capacity and many other factors.

**Ms McDonald:** Is it correct that in some places they immediately stopped the old system and switched only to the new?

**Mr. Delaney:** I could not identify which ones, though.

**The Chairman:** Thank you, Ms McDonald.

We go now to our second round of questioning and Mr. Gormley.

**Mr. Gormley:** Thank you, Mr. Chairman. I would like to continue on much the same line of questioning as my colleagues have.

To the question of the status of the parallel system, what steps did you take, Mr. Delaney, to ensure that the dropping of the parallel system was not a serious matter?

**Mr. Delaney:** I had to go by the assurances I was given by the VP for finance. He was telling me of the difficulties he was having in keeping both systems going at the same place. The issue was raised by him; it was not raised by me.

**Mr. Gormley:** Have you the March 12 memo in front of you?

**Mr. Delaney:** Yes.

**Mr. Gormley:** Is there a postscript on the bottom?

**Mr. Delaney:** Yes.

**Mr. Gormley:** And what does it read?

**Mr. Delaney:** It reads: "a big disappointment".

**Mr. Gormley:** Would a senior vice-president, when receiving an inter-office memo, postscript it "a big disappointment"?

**Mr. Delaney:** Yes.

**Mr. Gormley:** From a relatively senior member of the corporation's executive staff?

**Mr. Delaney:** Yes.

**Mr. Gormley:** What steps would he take, other than an assurance that things were going to be all right?

**Mr. Delaney:** But in this particular memo, Mr. Fournier is alluding to the computer capability of MIS.

[Traduction]

**Mme McDonald:** Lorsque vous avez décidé de ne pas maintenir le système parallèle, avez-vous songé à le maintenir tout de même pendant un certain temps, quelques mois, ou même un seul mois, le premier mois, le mois d'avril 1985?

**M. Delaney:** En fait, nous avons continué à utiliser l'ancien système.

**Mme McDonald:** Dans toutes les régions, tous les systèmes? M. Fournier nous a dit que dans certaines régions, on avait continué pendant une période considérable, mais qu'ailleurs, on avait immédiatement cessé d'utiliser l'ancien système.

**M. Delaney:** En effet; c'est ce que nous avions convenu. Nous nous étions fondés sur la capacité des ordinateurs et des systèmes, et sur de nombreux autres facteurs.

**Mme McDonald:** Est-il vrai qu'à certains endroits, on a immédiatement laissé tomber l'ancien système pour passer uniquement au nouveau?

**M. Delaney:** Je ne pourrais pas vous dire lesquels.

**Le président:** Merci, madame McDonald.

Nous passons maintenant au deuxième tour, et à M. Gormley.

**M. Gormley:** Merci, monsieur le président. J'aimerais poursuivre plus ou moins dans la même veine que mes collègues.

Au sujet du système parallèle, quelles mesures avez-vous prises, monsieur Delaney, pour vous assurer que l'abandon du système parallèle n'allait pas entraîner de graves difficultés?

**M. Delaney:** J'ai dû me fier aux garanties que me donnait le vice-président aux Finances. Il me disait à quel point il lui était difficile de maintenir les deux systèmes en même temps. C'est lui qui a abordé cette question, non moi.

**M. Gormley:** Avez-vous devant vous la note de service du 12 mars?

**M. Delaney:** Oui.

**M. Gormley:** Y a-t-il une note au bas de la page?

**M. Delaney:** Oui.

**M. Gormley:** Que dit-elle?

**M. Delaney:** Elle dit: «Une grande déception».

**M. Gormley:** Lorsqu'un vice-président principal reçoit une note de service, est-ce qu'il inscrit «une grande déception» sur la feuille?

**M. Delaney:** Oui.

**M. Gormley:** Lorsque la note lui vient d'un membre assez haut placé de la direction de l'entreprise?

**M. Delaney:** Oui.

**M. Gormley:** Quelles mesures prend-il, à part se fier à l'assurance que tout va s'arranger?

**M. Delaney:** Mais dans cette note de service, M. Fournier fait allusion à la capacité des ordinateurs du SIG.



[Text]

**Mr. Gormley:** But both Mr. Fournier and you have acknowledged that discussions went back as early as the fall of 1984, that there was some concern about the timing.

**Mr. Delaney:** Yes.

**Mr. Gormley:** So from the fall until the spring, which is March 1985, you are receiving a memo from the vice-president with "a big disappointment" scrawled across the bottom of it.

**Mr. Delaney:** The big disappointment was that it was evident at that time that the system would not be ready by April 1, 1985.

**Mr. Gormley:** At that time, therefore, were there sufficient grounds to believe that maybe you had a problem?

**Mr. Delaney:** There were grounds to believe Mr. Fournier was blaming MIS this time, as before. That is obvious from the memo.

**Mr. Gormley:** Based on that, then, what steps did you take to ensure that the issue was a relatively minor one, that it was not serious? You took his assurances that things would work out.

**Mr. Delaney:** The decision had already been made since the November or December before, so we were in the process of going ahead three weeks later. Now, the concerns expressed in this memo were really... Basically, the bottom line of it is that, for not being able to be on time with the new system, clearly Mr. Fournier is blaming MIS.

**Mr. Gormley:** What steps were taken to ensure, therefore, that it was only MIS?

**Mr. Delaney:** I went to MIS, and I had comments from the director of MIS to see how he could meet Mr. Fournier's issues and concerns.

**Mr. Gormley:** When were those assurances given that the concerns would be met satisfactorily?

**Mr. Delaney:** The thing is that, as I said before, the problem was not with MIS; the problem was with the computer system design itself.

• 1900

**Mr. Gormley:** But at this time you are saying no one knew that. You say Mr. Fournier's only concern at this point was MIS.

**Mr. Delaney:** That was the answer I got from the MIS director. He is here. If you want to hear from him, he will give you his views and what advice he gave me at that time.

**Mr. Gormley:** I have trouble keeping this clear. So the vice-president of finance says he is upset at MIS. MIS says there is no problem.

**Mr. Delaney:** No. MIS was upset at the internal auditor, who was upset at myself, the Auditor General, and everybody else. But in relation to MIS, I got the answers and the responses to this particular memo.

[Translation]

**M. Gormley:** M. Fournier et vous-même avez reconnu qu'il y avait eu déjà à l'automne de 1984 des entretiens au cours desquels on avait exprimé certaines inquiétudes sur la date.

**M. Delaney:** Oui.

**M. Gormley:** Dans l'intervalle, de l'automne au printemps, au mois de mars 1985, vous recevez une note de service du vice-président qui a inscrit au bas de la page, «une grande déception».

**M. Delaney:** La grande déception, c'est qu'il était évident que le système ne serait pas prêt à démarrer le 1<sup>er</sup> avril 1985.

**M. Gormley:** À cette époque donc, y avait-il lieu de croire que vous aviez peut-être un problème?

**M. Delaney:** Il y avait lieu de croire que M. Fournier, encore une fois, jetait le blâme sur le SIG. La note de service le montre clairement.

**M. Gormley:** Si c'est le cas, quelles démarches avez-vous entreprises pour limiter les dégâts? Vous l'avez cru lorsqu'il vous a dit que tout s'arrangerait.

**M. Delaney:** Il avait déjà été décidé au mois de novembre ou décembre précédent que nous allions démarrer dans trois semaines. Or les inquiétudes exprimées dans cette note de service étaient en réalité... En fait, au fond, M. Fournier rend clairement le SIG responsable du fait que le nouveau système ne démarrera pas à temps.

**M. Gormley:** Quelles mesures a-t-on prises pour s'assurer que seul le SIG était en cause?

**M. Delaney:** Je suis allé voir les responsables, et j'ai demandé au directeur comment il pouvait répondre aux inquiétudes de M. Fournier et aux questions qu'il soulevait.

**M. Gormley:** Quand vous a-t-on promis qu'on allait aplanir les difficultés à votre satisfaction?

**M. Delaney:** La difficulté, comme je l'ai dit auparavant, c'est que le problème ne provenait pas du SIG; la conception même du système d'informatique était à l'origine du problème.

**M. Gormley:** Vous dites qu'à ce moment-là personne n'en savait rien car la seule préoccupation de M. Fournier était le système d'information de gestion.

**M. Delaney:** C'est la réponse que m'a donnée le directeur du système. Il est ici. Si vous voulez entendre ce qu'il a à dire, il vous donnera son opinion et les conseils qu'il m'a donnés à ce moment-là.

**M. Gormley:** J'ai du mal à comprendre. Le vice-président aux finances dit qu'il était contrarié à cause du système d'information de gestion alors que de ce côté-là précisément on dit qu'il n'y a pas de problème.

**M. Delaney:** Non. Le système d'information de gestion était contrarié à cause du vérificateur interne qui lui-même l'était à cause de moi, du vérificateur général et de tous les autres. J'ai

[Texte]

**Mr. Gormley:** With all of this "upset" going on, when does the president get involved?

**Mr. Delaney:** Throughout. There was an audit committee of the board who dealt with this particular issue. They heard the vice-president of finance and they heard the internal auditor, because there was a disagreement there as well.

**Mr. Gormley:** This strikes me as most irregular, if I apply it to a private-sector application; and you discussed in your opening remarks that there was a private-sector analogy to be drawn.

**Mr. Delaney:** Yes.

**Mr. Gormley:** I find it most irregular that you have so many people upset so much of the time and no formal examination going on either at the audit committee level or at the—

**Mr. Delaney:** There was a formal examination.

**Mr. Juneau:** Mr. Gormley, it seems you are taking one example, the decision by Mr. Delaney to drop the parallel systems. I was not involved in that particular decision. Most other matters you refer to I was kept informed about all the time. The internal auditor reported to me, officially. He worked very closely with Mr. Delaney, but officially he reported to me. Therefore all his important memoranda came to me. So I knew what the internal audits had thought.

I was not very much involved in the differences of opinion between the director of MIS and the vice-president of finance, but I knew about them.

**Mr. Caldwell:** I have a couple of questions, Mr. Delaney. Does it not seem rather strange that this afternoon Mr. Fournier told us he did not know the \$2.9 million . . . he said it never came to his department. You are telling us tonight he went from 6 people up to 33 people in April 1985, then 30 to 40 people were assigned to the project. Certainly if 30 or 40 people were assigned to the project, do you not think Mr. Fournier would have known somebody new had joined the staff?

**Mr. Delaney:** The reason why this is all very confusing is that at the same time we were receiving at the corporation a budget cut of \$75 million and an increase of \$2.9 million for finance.

**Mr. Caldwell:** If you asked Treasury Board to give you the money for this specific purpose, there should not be any confusion there.

**Mr. Delaney:** No, there is no confusion in my mind.

**Mr. Caldwell:** Do not get back into that \$75 million, if you want to put it back into the general revenue. But that money was to be spent there, and Mr. Fournier said the money was not spent there. Never mind how the other cuts were coming about. If 30 or 40 people were added to his staff, I am sure the

[Traduction]

donc dans cette note de service en particulier les réponses concernant le système d'information de gestion.

**M. Gormley:** Étant donné toutes ces contrariétés, quand le président est-il intervenu?

**M. Delaney:** Constamment. Il existait un comité de vérification au conseil qui se penchait sur cette question et on y a entendu le vice-président aux finances, le vérificateur interne, parce qu'il y avait désaccord de ce côté-là également.

**M. Gormley:** Cela me semble tout à fait singulier, suivant les normes du secteur privé. Vous avez bien dit dans votre exposé préliminaire qu'on pouvait très bien faire une analogie avec le secteur privé.

**M. Delaney:** C'est cela.

**M. Gormley:** Je trouve cela tout à fait singulier que tant de gens aient été contrariés pendant si longtemps sans qu'on ait éprouvé le besoin de procéder à une analyse officielle soit au comité de vérification ou encore . . .

**M. Delaney:** Il y a eu une analyse officielle.

**M. Juneau:** Monsieur Gormley, il semble ici que vous preniez un exemple, c'est-à-dire la décision de M. Delaney de renoncer aux systèmes parallèles. Pour ma part, je ne suis pas intervenu dans la prise de décision à cet égard mais j'étais constamment tenu au courant de la plupart des autres questions que vous avez soulevées. Officiellement, je suis le supérieur hiérarchique du vérificateur interne. Il travaillait en étroite collaboration avec M. Delaney, mais, officiellement, il relevait de moi. Par conséquent, toutes ces notes de service importantes me parvenaient. Je savais ce que la vérification interne avait permis de démontrer.

Je ne me suis pas beaucoup mêlé des divergences d'opinion entre le directeur du système d'information de gestion et le vice-président aux finances, mais j'en connaissais l'existence.

**M. Caldwell:** Monsieur Delaney, j'ai quelques questions à poser. Ne vous semble-t-il pas étrange que cet après-midi on nous ait dit qu'il ne savait pas que 2,9 millions de dollars . . . il a dit que cette somme n'est jamais parvenu à son service. Vous nous dites ce soir que le personnel est passé de 6 à 33 personnes en avril 1985, quand on a affecté entre 30 et 40 personnes au projet. Certes, si 30 ou 40 personnes ont été affectées au projet, M. Fournier aurait dû savoir qu'il pouvait compter sur de nouveaux éléments, n'est-ce pas?

**M. Delaney:** Si tout cela prête tellement à confusion, c'est qu'au même moment le budget de la Société a été réduit de 75 millions de dollars alors qu'on affectait 2,9 millions de dollars aux finances.

**M. Caldwell:** Si vous demandez au Conseil du Trésor une somme d'argent dans un but précis, il ne devrait pas y avoir de confusion.

**M. Delaney:** Non, mais la confusion règne dans mon esprit.

**M. Caldwell:** Ne revenons pas aux 75 millions de dollars, et disons que cette somme a été versée au trésor public. Mais l'autre somme a été dépensée et M. Fournier nie cela. Ne parlons pas des autres restrictions. Si on a augmenté son personnel de 30 ou 40 personnes, je suis sûr que le vice-



*[Text]*

vice-president of finance would notice there were some new faces around the room.

**Mr. Delaney:** Yes; and I wonder where Mr. Fournier took the money to pay them, because the \$2.9 million was allocated to finance. If he did not spend it, I do not know what he did with it. But it was surely allocated to him, and he was part of the decision-making process.

**Mr. Juneau:** Mr. Caldwell, I attended a number of meetings of this budget allocation committee. I attended one this afternoon, as a matter of fact. I can tell you, try to take \$2.9 million away from a vice-president, particularly the vice-president of finance, and you will get a whole batch of memos protesting, from whatever vice-president it may be.

Mr. Fournier may have told you that, but—

**Mr. Caldwell:** I can quote from his testimony this afternoon. I asked him the question, “so the \$2.9 million: you never got it?” Answer from Fournier: no. Why would he say he did not get it?

**Mr. Juneau:** I do not know. I do not think you should expect me to interpret that.

**Mr. Caldwell:** Well, you are saying he did, Mr. Delaney.

**Mr. Delaney:** Yes.

**Mr. Caldwell:** Mr. Fournier says he did not.

• 1905

**Mr. Juneau:** That was allocated to the National Finance System. It is true that at the same time Mr. Fournier's budget, like everybody else's budget, was being cut, for the reasons I have explained earlier; namely, that there was a great deal of insistence on everybody's part, including ourselves, that the administrative departments and the support departments should, as much as possible, be cut more than the other departments. So there were cuts in the department of finance.

**Mr. Caldwell:** Why would you make those cuts there when you knew you had some financial problems and then turn around and go to Treasury Board asking for more money?

**Mr. Juneau:** For the NFS.

**Mr. Caldwell:** Well, I find it very difficult to understand that, but let us go on to something else.

You were indicating, Mr. Delaney, in some of your comments: we had someone to do the job, but the job was not done. I am sure you were referring to Mr. Fournier. So you are saying that it was his responsibility to get this thing going and get it on track and make it work.

**Mr. Delaney:** That is right.

**Mr. Caldwell:** And he was saying: I cannot make it work because I do not have the resources.

**Mr. Delaney:** Well—

**Mr. Caldwell:** This is what he was saying in his memos, if I gather right.

*[Translation]*

président aux finances l'aurait remarqué, ce ne serait que parce qu'il y avait de nouveaux visages dans les bureaux.

**M. Delaney:** En effet. Je me demande où M. Fournier a pris l'argent pour les payer, car ces 2,9 millions de dollars ont été affectés aux finances. S'il n'a pas dépensé cette somme, je ne sais pas ce qu'il en a fait. Toutefois, cette somme lui a bien été réservée et il a pris part à la décision à cet effet.

**M. Juneau:** Monsieur Caldwell, j'ai assisté à nombre de réunions du comité des affectations budgétaires. Cet après-midi, il y en avait encore une. Je puis vous dire que, si on essaie de soustraire 2,9 millions de dollars à un vice-président, surtout au vice-président aux finances, on peut s'attendre à un flot de notes de service de protestation, quel que soit le vice-président.

M. Fournier vous a peut-être dit cela mais . . .

**M. Caldwell:** Je vais vous citer son témoignage de cet après-midi. Je lui ai posé la question: «Vous n'avez donc jamais reçu les 2,9 millions de dollars, n'est-ce pas?» Il m'a répondu: Non. Pourquoi ne les a-t-il pas reçus?

**M. Juneau:** Je ne sais pas. Je ne pense pas que vous vous attendiez à ce que j'interprète cela.

**M. Caldwell:** Monsieur Delaney, vous dites cependant qu'il les a reçus.

**M. Delaney:** Oui.

**M. Caldwell:** M. Fournier le nie.

**M. Juneau:** Cette somme a été affectée au système financier national. Il est vrai qu'au même moment, le budget de M. Fournier, comme celui de tout le monde, était rogné, pour les raisons que j'ai expliquées tout à l'heure. En effet, tout le monde insistait, y compris nous-mêmes, pour que l'administration et le soutien administratif subissent, dans la mesure du possible, des réductions plus sévères que les autres. Il y a donc eu des réductions au service des finances.

**M. Caldwell:** Pourquoi avoir recours à ces réductions quand vous saviez que vous étiez en proie à des problèmes financiers qui vous ont forcés à demander plus d'argent au Conseil du Trésor?

**M. Juneau:** C'était pour le Système financier national.

**M. Caldwell:** J'ai beaucoup de mal à comprendre cela, mais je poursuis.

Monsieur Delaney, vous avez dit dans vos remarques que vous aviez quelqu'un pour accomplir cette tâche mais qu'elle n'a pas été accomplie. Je suis sûr que vous parlez de M. Fournier. Vous dites qu'il avait la responsabilité de lancer ce projet, de l'amorcer, et de faire en sorte qu'il soit fructueux.

**M. Delaney:** C'est juste.

**M. Caldwell:** Lui, il vous disait: je ne peux pas réussir parce que je n'ai pas les ressources nécessaires.

**M. Delaney:** Eh bien . . .

**M. Caldwell:** C'est ni plus ni moins ce qu'il dit dans ses notes de service, si j'ai bien compris.



[Texte]

**Mr. Juneau:** Yes. That is right. I have read Mr. Fournier's . . . He is saying that.

**Mr. Caldwell:** Why did you not answer his memos? He indicated this afternoon that he did not hear from anybody.

**Mr. Delaney:** There were several meetings between myself and Mr. Fournier, and between myself, Mr. Fournier and the president, and between Mr. Peters, Mr. Fournier and myself, and the four of us, and between ourselves and the Audit Committee—in camera meetings, Mr. Fournier alone, Mr. Peters alone. This was discussed throughout the whole exercise.

**Mr. Caldwell:** So you are saying Mr. Fournier was well advised as to your position and the thinking of the president and the whole system.

**Mr. Delaney:** And at that point in time he had our full support.

**Mr. Juneau:** Mr. Caldwell, we hired Mr. Fournier. We had every reason to have a great deal of confidence in him. Indeed, Mr. Fournier is a very intelligent man and if you look at his background he has enormous capacities.

That is why for a year and a half to two years, in spite of the fact that the internal auditor was sending out all kinds of warnings in writing—and you have seen them—in spite of the fact that the Director of MIS did not agree with Mr. Fournier, and therefore that the relations with Mr. Fournier and the Director of MIS were very difficult, in spite of the fact, I think, that all our vice-presidents in the field and the media vice-presidents had a great deal of difficulty getting along with Mr. Fournier—and that is putting it mildly—

**The Chairman:** Mr. Caldwell, now you are all dressed up. You go to the dance with Mr. Gormley while we proceed to—

**Mr. Juneau:** May I just finish my answer, though, sir?

**The Chairman:** Very briefly.

**Mr. Juneau:** In spite of that, we supported Mr. Fournier during all that time because we had confidence in him because of the great qualities he had. I am sorry that we have to go into this . . . really what is an internal management problem, and we do not want to blame Mr. Fournier. We supported him for a year and a half to two years in spite of the views of the internal auditor and the Director of MIS. That was true for me and it was true for the Audit Committee of the board and it was true for the board.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Juneau.

**Mrs. Finestone:** Mr. Juneau, who was the Vice-President of Finance prior to Mr. Fournier?

**Mr. Juneau:** A gentleman by the name of Boughner.

**Mrs. Finestone:** To whom did he report?

**Mr. Juneau:** He reported to the president, I think, because there was no senior vice-president at the time.

[Traduction]

**M. Juneau:** C'est cela. J'ai lu les . . . C'est bien ce qu'il dit.

**M. Caldwell:** Pourquoi n'avez-vous pas répondu à ses notes de service? Il a dit cet après-midi qu'il n'a eu aucune réponse de qui que ce soit.

**M. Delaney:** Il y a eu nombre de réunions entre moi-même et M. Fournier, entre moi-même, M. Fournier et le président, et entre M. Peters, M. Fournier et moi-même. Il y avait donc nous quatre et le comité de vérification . . . Il y a eu des séances à huis clos avec M. Fournier seul et avec M. Peters seul. Toute cette question a été discutée tout au long.

**M. Caldwell:** Vous dites que M. Fournier connaissait bien votre position et les sentiments du président et qu'il connaissait aussi tout le système.

**M. Delaney:** À ce moment-là, il pouvait compter sur notre appui total.

**M. Juneau:** Monsieur Caldwell, nous avons embauché M. Fournier. Nous avons toutes raisons de lui accorder notre confiance. En effet, M. Fournier est un homme très intelligent et si vous regardez ses antécédents, vous constaterez qu'il a une compétence monstre.

Voilà pourquoi, pendant 18 à 24 mois, même si le vérificateur interne nous faisait des mises en garde par écrit, et vous les avez vues, même si le directeur des Services d'information de gestion n'était pas d'accord avec M. Fournier, ce qui rendait les rapports très difficiles entre eux, même si tous nos vice-présidents dans les régions et pour les médias avaient beaucoup de mal à s'entendre avec M. Fournier . . . et je pense que c'est un euphémisme . . .

**Le président:** Monsieur Caldwell, vous êtes fin prêt. Vous allez donc danser avec M. Gormley pendant que . . .

**M. Juneau:** Me permettez-vous de terminer ma réponse?

**Le président:** Très brièvement.

**M. Juneau:** Malgré tout cela, nous avons soutenu M. Fournier pendant toute cette période car nous avions confiance en lui, étant donné sa grande compétence. Je suis désolé de devoir aborder ce sujet . . . À la vérité, il s'agit d'un problème de gestion interne et nous ne voulons pas en jeter le blâme sur M. Fournier. Nous l'avons soutenu un an, un an et demi ou deux ans, même si le vérificateur interne et le directeur des Services d'information de gestion n'étaient pas du même avis. C'est ce que nous faisons, moi-même, le comité de vérification du conseil et le conseil lui-même.

**Le président:** Merci, monsieur Juneau.

**Mme Finestone:** Monsieur Juneau, qui était vice-président aux finances avant l'arrivée de M. Fournier?

**M. Juneau:** Quelqu'un qui s'appelait Boughner.

**Mme Finestone:** Est-ce qu'il vous rendait des comptes?

**M. Juneau:** Cette personne était comptable au président parce qu'il n'y avait pas à l'époque de vice-président principal.

[Text]

**Mrs. Finestone:** To whom does the vice-president of finance now report? Mr. Cotsman.

**Mr. Juneau:** To the senior vice-president.

**Mrs. Finestone:** When was the post of senior vice-president in charge of finance put into place?

**Mr. Juneau:** I think in late 1982 or the beginning of 1983.

**Mrs. Finestone:** Was this under your mandate, or was it after?

**Mr. Juneau:** It was under my mandate, yes.

**Mrs. Finestone:** And you put the position in place because you felt it would be a more efficient mechanism; it related to an organigramme that you were developing—

• 1910

**Mr. Juneau:** Because the corporation is complex—we have English television, French television—

**Mrs. Finestone:** I know all that.

**Mr. Juneau:** —etc. The executive vice-president looks after all the programming, production and operational functions of the corporation, and also communication and our foreign offices. That leaves a number of staff functions, human resources, finance, legal affairs, corporate affairs, relations with the CRTC, etc.

I felt that there could not be that many people reporting to the president, that made too many people reporting to the president. So the board and I created the position of senior vice-president, and all the staff vice-presidents report to him.

**Mrs. Finestone:** Therefore, you have only two people reporting to you; everything streams through two people into your office?

**Mr. Juneau:** Except the internal auditor.

**Mrs. Finestone:** So you have three people reporting to you?

**Mr. Juneau:** That is right. That is the theory, but in practice, of course, many things come directly to me, usually in the presence of the executive-president or the senior vice-president.

**Mrs. Finestone:** Mr. Juneau, you have administered a number of major corporations, and have a knowledge of this field that is quite important. Your claim to fame, if I may put it that way, is certainly your tremendous understanding and knowledge of Canadian culture. So I do not know if you have a claim to fame on the administrative side. But even if you were the most renowned of the accountants of this world, or the firms that are consulting firms... A major change, to meet the demands of parliamentarians and the Auditor General, required you to put all kinds of financial funds into a new system. When problems came to your ear—you indicate that you heard from these people—why did you not invite the vice-

[Translation]

**Mme Finestone:** Actuellement, qui est le supérieur hiérarchique du vice-président aux finances? M. Cotsman.

**M. Juneau:** Le vice-président principal.

**Mme Finestone:** Quand le poste de vice-président principal responsable des Finances a-t-il été créé?

**M. Juneau:** C'était vers la fin de 1982 ou au début de 1983.

**Mme Finestone:** Est-ce que c'était pendant votre mandat ou après?

**M. Juneau:** C'était pendant mon mandat, en effet.

**Mme Finestone:** Vous avez créé ce poste parce que vous estimiez que cela représenterait un mécanisme plus efficace. Ce poste s'inscrivait dans un organigramme que vous étiez en train de préparer...

**M. Juneau:** La Société est un organisme complexe, car il y a la télévision anglaise, la télévision française,...

**Mme Finestone:** Je sais tout cela.

**M. Juneau:** ... etc. Le vice-président exécutif s'occupe de la programmation, de la production et de l'exploitation de la Société, de même que des communications et de notre bureau des affaires étrangères. Il reste donc toute une gamme de fonctions touchant le personnel, les ressources humaines, les finances, les affaires juridiques, les affaires de la Société, les relations avec le CRTC, etc.

Je croyais qu'il ne fallait pas que trop de gens relèvent du président, que ce n'était pas indiqué. Voilà pourquoi le Conseil et moi-même avons créé le poste de vice-président principal, et tous les autres vice-présidents relevaient de lui.

**Mme Finestone:** Par conséquent, il n'y a que deux personnes dont vous soyez le supérieur hiérarchique. Tout est acheminé à votre bureau par l'intermédiaire de ces deux personnes, n'est-ce pas?

**M. Juneau:** Il y a aussi le vérificateur interne.

**Mme Finestone:** Cela fait donc trois personnes qui relèvent de vous, n'est-ce pas?

**M. Juneau:** C'est cela. C'est la théorie, car en pratique, bien entendu, beaucoup de choses me parviennent directement, d'habitude en présence du président exécutif ou du vice-président principal.

**Mme Finestone:** Monsieur Juneau, vous avez administré un certain nombre de grandes sociétés et vous avez donc une vaste connaissance du domaine. Un de vos grands atouts, si vous le voulez, c'est certainement votre compréhension très poussée et votre connaissance approfondie de la culture canadienne. Je ne sais pas si on peut en dire autant de vos connaissances administratives. Toutefois, même si vous étiez l'expert-conseil le plus renommé du monde, ou si les cabinets que vous consultiez étaient... Une modification majeure, pour répondre aux exigences des parlementaires et du vérificateur général, signifiait que toutes sortes de ressources financières devaient être affectées au nouveau système. Quand vous avez eu vent des problèmes, et vous avez dit que tous ces gens vous par-



[Texte]

president of finance into your office on a number of occasions to discuss this?

**Mr. Juneau:** Oh, I did

**Mrs. Finestone:** You did?

**Mr. Juneau:** Yes. We did not say anything on the record that would indicate the contrary.

**Mrs. Finestone:** In all this mess, I may have overlooked your having said that. So you saw him and were well aware of the ...

**Mr. Juneau:** I saw the vice-president of finance quite often and, as I have told Mr. Caldwell, the internal auditor certainly drew my attention, very often, to what he considered were important problems. So, therefore, I could not ignore the problem.

**Mrs. Finestone:** I would like to ask you whether you think it might not have been a good idea, while you were in the process of putting in such an expensive and important system, to have the vice-president of finance report directly to you?

**Mr. Juneau:** I think that, no, it does not follow. I think this is a matter of organizational structure and ...

**Mrs. Finestone:** I would like an answer from you, if it is possible, Mr. Juneau, with respect to the actual timing and the doubling of the system, and everything else. Mr. Cotsman, in response to some questions yesterday, the day before—I do not even remember when—with respect to the dates, said that from his point of view:

I would say that it was pushed, in terms of the date, and I would like the opportunity to expand a bit on that. The very original project planned called for the implementation in April of 1986, not April of 1985. For a number of reasons—the pressures that were on us, the need for better information—there was a change in the process. There was a change enough to move it up to April 1985.

In my opinion the moving up and staying with the same scope is really what led to the major problems.

Now, Mr. Delaney has contradicted this by saying that it was only the backup system that was dropped. I would like to understand. Mr. Cotsman is telling us one thing, Mr. Delaney has told us two other stories. Somewhere in between we must be able to find out who said what, when the decision was taken, and what is the right date—1985 or 1986. Was it related to this double system or not?

• 1915

**Mr. Juneau:** I cannot interpret Mr. Cotsman. The only possible explanation is that, as I think Mr. Cotsman explained at the time to the committee, he was not directly involved in the NFS side of operations.

**Mrs. Finestone:** Our committee has heard evidence from Mr. Peters that you had to write a letter, a directive, to Mr. Fournier in order that he co-operate with Mr. Peters. Do you recall having written such a memo?

[Traduction]

laient, pourquoi n'avez-vous pas invité le vice-président aux finances à votre bureau pour en discuter?

**M. Juneau:** Je l'ai fait.

**Mme Finestone:** Vraiment?

**M. Juneau:** Oui. Nous n'avons rien dit ici qui vous porterait à croire le contraire.

**Mme Finestone:** Dans la mêlée, il se peut que je n'ai pas bien compris ce que vous avez dit. Vous l'avez donc vu et vous étiez au courant de ...

**M. Juneau:** J'ai vu le vice-président aux finances à plusieurs reprises, et comme je l'ai dit à M. Caldwell, le vérificateur interne a certainement attiré mon attention très souvent sur ce qu'il estimait être des problèmes graves. Par conséquent, je ne pouvais pas ignorer l'existence du problème.

**Mme Finestone:** Ne pensez-vous pas qu'il aurait été de bon aloi, puisque vous étiez en train de mettre sur pied un système aussi coûteux et aussi important, d'exiger que le vice-président aux finances vous rende des comptes directement?

**M. Juneau:** Je ne pense pas que ce soit une conclusion logique. Je pense que c'est une question de structure de l'organisation et ...

**Mme Finestone:** Si c'est possible, je voudrais que vous me répondiez en ce qui concerne le calendrier et le doublement du système, et tout le reste. M. Cotsman, en réponse à certaines questions hier ou avant-hier, je ne sais plus, a dit ceci concernant les dates:

Je dois dire qu'on a avancé la chose, et j'aimerais avoir l'occasion de développer un peu ici. Le projet au départ prévoyait la mise en oeuvre en avril 1986 plutôt qu'en avril 1985. Pour diverses raisons, et on exerçait des pressions sur nous pour que nous obtenions de meilleurs renseignements, il y a eu modification. Cette modification a signifié que la date a été avancée à avril 1985.

A mon avis, avancer la date tout en gardant la même ambition est véritablement la cause des problèmes graves.

M. Delaney a contredit cela en disant que c'est seulement le système de soutien qui a été abandonné. J'aimerais comprendre. M. Cotsman nous dit une chose, alors que M. Delaney nous raconte deux autres scénarios. Il nous faut être en mesure de savoir qui a dit quoi, quand la décision a été prise, quelle est la date juste, 1985 ou 1986. Est-ce que cette date intéresse le double système ou non?

**M. Juneau:** Je ne peux pas interpréter les propos de M. Cotsman. La seule explication qui me vienne à l'esprit, c'est que, comme M. Cotsman l'a sans doute expliqué au Comité, il n'était pas directement engagé dans l'élaboration du système financier national.

**Mme Finestone:** M. Peters nous a dit que vous avez dû écrire une directive à l'intention de M. Fournier pour qu'il collabore avec M. Peters. Vous rappelez-vous avoir écrit cette lettre?



## [Text]

**Mr. Juneau:** Yes, sure.

**Mrs. Finestone:** Do you recall having seen or having known of that memo, Mr. Delaney?

**Mr. Delaney:** Actually, I think the letter was signed by me to Mr. Fournier.

**Mr. Juneau:** There were two memos at some point, Mrs. Finestone. Because Mr. Fournier reported to Mr. Delaney, he received a memo from Mr. Delaney; and Mr. Peters reported to me, and therefore I wrote to Mr. Peters. Both memos said pretty well the same thing.

**Mrs. Finestone:** I must say I am glad I was not working there. It sounds very unpleasant.

**The Chairman:** Last question, Mrs. Finestone, please.

**Mrs. Finestone:** The original schedule at CBC called for a start-up date for the national finance system of April 1, 1986. According to the November edition of *Maclean's*:

The Finance division of CBC decided to proceed sooner on the grounds that the CBC urgently needed more reliable information about its financial resources to deal with anticipated budget cutbacks by the new Conservative government.

Mr. Fournier stated on page 4 of his brief to our committee this morning that the reason for the decision was an over-reaction to perceived threats that the new government was moving to improve the accountability of Crown corporations.

So my question to you is: why was the decision made to proceed sooner with the national finance system?

**Mr. Juneau:** Mrs. Finestone, I think we have said all the time that we did not proceed sooner. Mr. Delaney has indicated that he decided to drop the parallel systems sooner, but we did not decide to... Our decision to proceed with a national finance system was made when Mr. Fournier was hired. As for exactly the type of system, that was decided by the board on January 30, 1984.

The reason we hired Mr. Fournier, as he himself explained—and I agree with him on that—is because we wanted to have a better financial system. It was not because of a new government; that was quite a bit before the new government was elected.

**The Chairman:** Thank you, Mrs. Finestone and Mr. Juneau.

Ms McDonald.

**Ms McDonald:** Thank you, Mr. Chairman.

The Caron task force said it believed "the present NFS design is seriously deficient in relation to corporate and field users' needs". Mr. Juneau, do you accept this criticism as valid?

**Mr. Juneau:** Yes, as a short answer. I can give you a longer answer, but I agree.

## [Translation]

**M. Juneau:** Oui, certainement.

**Mme Finestone:** Etiez-vous au courant de cette lettre, l'avez-vous vue, monsieur Delaney?

**M. Delaney:** En fait, je crois que la lettre à M. Fournier portait ma signature.

**M. Juneau:** Il y a eu deux notes de service à un moment donné, madame. Puisque M. Fournier relevait de M. Delaney, il a reçu une lettre de M. Delaney; et puisque M. Peters relevait de moi, je lui ai écrit une lettre. Les deux notes disaient essentiellement la même chose.

**Mme Finestone:** Heureusement que je ne travaillais pas là, l'ambiance devait être très désagréable.

**Le président:** Votre dernière question, madame Finestone.

**Mme Finestone:** D'après le premier calendrier de Radio-Canada, la mise en oeuvre du système financier national était prévue pour le 1<sup>er</sup> avril 1986. Je lis dans un numéro de *Maclean* paru au mois de novembre:

Le Service des finances de Radio-Canada a décidé d'avancer la date, Radio-Canada ayant un besoin urgent de renseignements plus fiables sur ses ressources financières afin de parer aux réductions budgétaires auxquelles on s'attend de la part du nouveau gouvernement conservateur.

A la page 4 du mémoire qu'il nous a présenté ce matin, M. Fournier affirme que cette décision a été une réaction exagérée à ce qui était perçu comme une attitude plus exigeante du nouveau gouvernement en ce qui concerne les comptes des sociétés d'Etat.

Je vous pose donc la question suivante: pourquoi a-t-on décidé d'avancer la mise en oeuvre du système financier national?

**M. Juneau:** Depuis le début, madame, nous affirmons que nous n'avons pas avancé la date. M. Delaney nous dit qu'il avait décidé de supprimer les systèmes parallèles plus tôt que prévu, mais nous n'avons pas décidé de... Notre décision d'instaurer un système financier national a été prise lors de l'engagement de M. Fournier. Quant à la nature précise du système, cela a été décidé par le conseil le 30 janvier 1984.

La raison pour laquelle nous avons engagé M. Fournier, comme lui-même l'a expliqué—et je suis d'accord avec lui là-dessus—c'est que nous voulions avoir un meilleur système financier. Cela n'avait rien à voir avec le nouveau gouvernement, cela s'est passé bien avant son arrivée au pouvoir.

**Le président:** Merci, madame Finestone et monsieur Juneau.

Madame McDonald.

**Mme McDonald:** Merci, monsieur le président.

D'après le groupe de travail Caron «la conception du SFN présente de graves insuffisances par rapport aux besoins de la société et des usagers régionaux». Monsieur Juneau, acceptez-vous cette critique comme justifiée?

**M. Juneau:** Oui, pour vous répondre brièvement. Je peux en parler plus longuement, mais je suis d'accord avec cette affirmation.

[Texte]

**Ms McDonald:** Yes.

**Mr. Juneau:** I agree now. At the time, as I think I explained earlier to Mr. Caldwell or Mr. Gormley—and Mr. Fournier has described what was going on, in a way, in his own testimony—there was a great deal of resistance to what Mr. Fournier was doing. I and Mr. Armstrong tried to improve relations with Mr. Fournier and the line vice-presidents; therefore, I think it can be said in a nutshell, siding with Mr. Fournier in the implementation of the system. There again, our support went to him in the implementation of the system. I do not think Mr. Fournier lacked support from senior management.

**Ms McDonald:** That was not my question.

**Mr. Juneau:** I am sorry.

**Ms McDonald:** It was whether or not the design was adequate, whether or not it was a good system, period.

**Mr. Juneau:** I think there are many indications now that there were faults in the design of the system.

**Ms McDonald:** During the initial planning stages, what steps were taken to ensure adequate consultation with the users and management of the system?

**Mr. Juneau:** Other than talking with Mr. Fournier and encouraging better relations, meetings were arranged by Mr. Armstrong between the line vice-presidents and Mr. Fournier to try to improve relations.

• 1920

**Ms McDonald:** Mr. Fournier remarked this morning that he felt having the internal auditor visit the networks in the regions to see if they were satisfied with the NFS, I quote, "has got to be subversive activity of the worst kind". Do you agree?

**Mr. Juneau:** I could go on talking about that at great length. The relations were not good between Mr. Fournier and Mr. Peters. That must be obvious by now. And they were not good between Mr. Fournier and the line vice-presidents. That is why you had all those articles in the press. The CBC is like a fish-bowl; everybody knows what is going on in CBC. Our line people were complaining about the way the national financial system was being installed; but we were leaning over backwards to support Mr. Fournier as long as we thought maybe it would work.

**Ms McDonald:** In your response to the Auditor General's 1984 comprehensive audit, you stated that you accepted the Auditor General's recommendations and in future the internal auditor would report directly to you. Now, the committee has heard evidence he was denied access to information and there was not adequate follow-up on the concerns he raised. Do you feel you have lived up to—

**Mr. Juneau:** Not denied access to me. I do not think anybody would claim that; and certainly not Mr. Peters. There was a very important—

[Traduction]

**Mme McDonald:** Oui.

**M. Juneau:** Je suis d'accord maintenant. À l'époque, comme je crois l'avoir expliqué à M. Caldwell ou à M. Gormley—et M. Fournier a décrit ce qui se passait, d'une certaine façon, dans son témoignage—il y avait beaucoup de résistance aux efforts de M. Fournier. M. Armstrong et moi-même avons essayé d'améliorer les rapports entre M. Fournier et les vice-présidents responsables; en somme, on peut dire que nous avons soutenu M. Fournier dans la mise en oeuvre du système. Il a pu compter sur notre appui, je ne pense pas que le soutien de la haute direction lui ait jamais fait défaut.

**Mme McDonald:** Ce n'est pas ma question.

**M. Juneau:** Excusez-moi.

**Mme McDonald:** Il s'agit de savoir si la conception était suffisante, si le système était bon ou non, un point c'est tout.

**M. Juneau:** Je pense qu'il y a de nombreuses raisons de croire maintenant que la conception du système présentait des défauts.

**Mme McDonald:** Au début de la planification, quelles mesures ont été prises pour assurer une consultation acceptable entre les usagers et les administrateurs du système?

**M. Juneau:** En plus des conversations avec M. Fournier pour encourager de meilleurs rapports, des réunions ont été arrangées par M. Armstrong entre les vice-présidents hiérarchiques et M. Fournier dans le but d'améliorer les relations.

**Mme McDonald:** M. Fournier a dit ce matin qu'il estimait que la visite que rendait le vérificateur interne aux stations régionales pour déterminer si elles étaient satisfaites du SFN, et je le cite, «doit être une activité subversive de la pire espèce». Êtes-vous du même avis?

**M. Juneau:** Je pourrais parler longuement de cette question. Les relations entre M. Fournier et M. Peters n'étaient pas bonnes. Je pense que cela doit être évident maintenant. Les relations entre M. Fournier et les vice-présidents responsables n'étaient pas bonnes non plus. C'est pour cette raison qu'il y a eu tous les articles dans la presse. Radio-Canada est comme un aquarium, tout le monde sait ce qui s'y passe. Les responsables du programme se plaignaient de la façon dont on appliquait le système financier national; mais nous faisons tout notre possible pour appuyer M. Fournier tant que nous avons pensé que ce système pouvait fonctionner.

**Mme McDonald:** Dans votre réponse à la vérification intégrée de 1984 du vérificateur général, vous avez accepté les recommandations du vérificateur général et vous avez précisé qu'à l'avenir le vérificateur interne relèverait directement de vous. Or, nous avons entendu des allégations selon lesquelles on lui avait refusé l'accès à des renseignements et qu'on n'avait pas donné de suite aux préoccupations qu'il soulevait. Estimez-vous avoir rempli...

**M. Juneau:** On ne lui a pas refusé l'accès au président de la société. Je ne pense pas que quiconque l'affirmerait, et certainement pas M. Peters. Il y a eu un très important...



[Text]

**Ms McDonald:** Well, to Mr. Fournier, certainly.

**Mr. Juneau:** That is right; to the finance area generally. Yes.

Then we did our best to try to improve that. We were not very successful.

**Ms McDonald:** Could this kind of situation arise again?

**Mr. Juneau:** Not with the people who are there now and not if I am the president. But certainly not with the people who are in these two positions at the moment.

**Ms McDonald:** Mr. Fournier stated this morning that the internal auditor's reports were sent to him well after the fact.

**Mr. Juneau:** Mr. Fournier's position, I think—and he may have explained it to you—would perhaps make sense to a number of people. I must say there was some rationale to it. His attitude was, you have asked me to set up a system, you have asked me to do it well and to do it rapidly because you are under pressure to improve your financial control systems; get out of my way. I will deliver a system as fast as I can; get out of my way. Get the auditors out of my way. When the system works, when the system is operational, they can say whether they like it or not.

There are many people in similar positions who hold that kind of language. So I must say there came a point where we could not support that any more. But for a while it did not sound that crazy.

**Ms McDonald:** In a memo of July 31, 1984 Mr. Fournier expressed his concern that the resources of MIS were being pre-empted on a permanent basis. He said if implementation of the NFS were not given priority the end result would be "guaranteed failure of the financial system".

These are serious concerns. Were they brought to your attention at that time?

**Mr. Juneau:** Yes, they were; and we had great confidence in the director of MIS. We did not think that was a valid criticism. Very good answers were given to that criticism by the MIS people.

**Mr. Gormley:** About the decision to implement the NFS on April 1, 1985, was the CBC board, Mr. Juneau, made aware of the decision to implement?

**Mr. Juneau:** The decision to implement, yes. I think Mr. Delaney has said the decision to drop the parallel system did not go to the board.

**Mr. Gormley:** When was the board aware of the NFS decision?

**Mr. Juneau:** In January 1984.

**Mr. Gormley:** So you are saying the board was not aware about proceeding without a back-up?

**Mr. Juneau:** I do not think so.

[Translation]

**Mme McDonald:** Eh bien, l'accès à M. Fournier.

**M. Juneau:** C'est exact; l'accès au secteur des finances en général. Oui.

Ensuite, nous avons fait de notre mieux pour améliorer cet état de choses. Nous n'avons pas eu beaucoup de succès.

**Mme McDonald:** Ce genre de situation pourrait-il se reproduire?

**M. Juneau:** Pas avec les personnes qui sont actuellement en place et pas si je suis le président. Ce n'est certainement pas possible avec les personnes qui occupent ces deux postes à présent.

**Mme McDonald:** M. Fournier a déclaré ce matin que les rapports du vérificateur interne lui ont été envoyés longtemps après.

**M. Juneau:** La position de M. Fournier, et il vous l'a peut-être expliquée, semblerait raisonnable à bien des gens. Je dois dire que je comprends son point de vue. Il disait: vous m'avez demandé d'élaborer un système, de le faire bien et rapidement, car il y a des pressions pour que vous amélioriez votre système de contrôle financier; donc fichez-moi la paix. Je vais préparer un système aussi vite que je peux; laissez-moi le champ libre. Dites aux vérificateurs de débarrasser le chemin. Quand le système sera opérationnel, ils auront leur mot à dire.

Il y a beaucoup de gens dans des situations semblables qui tiennent ce genre de propos. Seulement il est venu un moment où nous ne pouvions plus lui donner raison. Mais pendant un certain temps cela ne semblait pas tout à fait déraisonnable.

**Mme McDonald:** Dans une note de service du 31 juillet, 1984, M. Fournier s'inquiétait de l'appropriation permanente des ressources du SIG. Il disait que si la mise en oeuvre du SFN n'était pas désignée comme prioritaire, «l'échec définitif du système financier était certain».

Ce sont de sérieuses inquiétudes. En avez-vous été mis au courant à l'époque?

**M. Juneau:** Oui; et nous faisons entièrement confiance au directeur du SIG. Nous ne pensions pas que c'était une critique justifiée. Les responsables du SIG avaient des réponses convaincantes à ces critiques.

**M. Gormley:** À propos de la décision de mettre en oeuvre le SFN le 1<sup>er</sup> avril 1985, le conseil de Radio-Canada en a-t-il été informé, monsieur Juneau?

**M. Juneau:** Au sujet de la décision de mettre en oeuvre le système, oui. Je pense que M. Delaney a dit que la décision d'abandonner le système parallèle n'a pas été soumise au conseil.

**M. Gormley:** Le conseil était-il au courant de la décision relativement au SFN?

**M. Juneau:** En janvier 1984.

**M. Gormley:** Vous dites donc que le conseil ne savait pas qu'on avait supprimé le système d'appui?

**M. Juneau:** Je ne le pense pas.



[Texte]

**Mr. Gormley:** Why not?**Mr. Juneau:** Mr. Delaney explained that.**Mr. Gormley:** It was believed not to be enough of a risk.

With this question of a risk, was it known at that time... you were dealing with approximately \$7 million, I think is the figure that has been quoted; \$2.9 million plus an infusion of other money.

• 1925

**Mr. Juneau:** I do not think it follows that that money was at risk because the parallel systems were being dropped.

**Mr. Gormley:** If the system were to get into some considerable difficulty—

**Mr. Juneau:** There were many other reasons for the system's getting into difficulty.

**Mr. Gormley:** So you are saying it was not linked to a decision not to proceed with a back-up or parallel?

**Mr. Juneau:** I do not think if you read all the transcripts of these meetings you would conclude that it was the only problem, or indeed the main one. It was one of many problems.

**Mr. Gormley:** Was the board ever asked to express an opinion on this question of proceeding without a back-up?

I am thinking about now. What is the board's position now? Obviously this matter has received some discussion.

**Mr. Juneau:** The board's position is the same as ours, that with hindsight one would have proceeded differently. But it is the kind of hindsight which would be composed of a great many different hindights, so to speak, because there are a great number of factors that have entered into this development.

**Mr. Gormley:** When did Mr. Fournier leave the CBC?

**Mr. Juneau:** In January 1986.

**Mr. Gormley:** Was his resignation requested?

**Mr. Juneau:** I have answered that question before, and I have said it was by joint agreement.

**Mr. Gormley:** And was this essentially the reason why; the National Finance System?

**Mr. Juneau:** I think Mr. Delaney has answered that in his presentation.

**Mr. Gormley:** Was the decision considered at an earlier point; this mutual decision to part ways? I am wondering why January 1986.

**Mr. Juneau:** I must say that from the fall of 1985 we had come to the point where we felt we would have to part ways. So I would say between September or October 1985 and December 1985.

[Traduction]

**M. Gormley:** Pourquoi pas?**M. Juneau:** M. Delaney vient de l'expliquer.

**M. Gormley:** On estimait qu'il n'y avait pas de risque sérieux.

Au sujet du risque, savait-on à l'époque... Il s'agissait d'environ 7 millions de dollars, je pense que c'est le chiffre qui a été mentionné; 2,9 millions de dollars en plus d'autres crédits.

**M. Juneau:** Il ne faut pas en déduire que l'argent était un risque à cause de l'abandon des systèmes parallèles.

**M. Gormley:** Si le système se trouvait en sérieuse difficulté...

**M. Juneau:** Il y avait bien d'autres raisons pour les difficultés rencontrées par le système.

**M. Gormley:** Vous affirmez donc que ce n'était pas lié à la décision de supprimer le système de soutien ou le système parallèle?

**M. Juneau:** Si vous lisiez la transcription de toutes ces réunions, je ne pense pas que vous concluriez que c'était le seul problème, voire le problème principal. C'était un problème parmi plusieurs.

**M. Gormley:** A-t-on jamais demandé l'avis du conseil sur l'abandon du système de soutien?

Je pense à la situation actuelle. Quelle est la position adoptée par le conseil maintenant? Cette question a dû faire l'objet de discussions.

**M. Juneau:** La position du conseil est la même que la nôtre, en rétrospective on aurait agi différemment. Mais bien des éléments entrent dans ce jugement rétrospectif, car de nombreux facteurs ont contribué à cette situation.

**M. Gormley:** Quand M. Fournier a-t-il quitté Radio-Canada?

**M. Juneau:** En janvier 1986.

**M. Gormley:** Lui a-t-on demandé de présenter sa démission?

**M. Juneau:** J'ai déjà répondu à cette question, j'ai dit que c'était par accord mutuel.

**M. Gormley:** Était-ce essentiellement à cause du système financier national?

**M. Juneau:** Je pense que M. Delaney a donné la réponse dans son exposé.

**M. Gormley:** Cette décision a-t-elle été envisagée auparavant, cette décision de se quitter? Je me demande pourquoi on a choisi janvier 1986.

**M. Juneau:** Je dois dire qu'à partir de l'automne de 1985 nous en étions venus à la conclusion que le départ serait nécessaire. Je dirais donc entre septembre ou octobre 1985 et décembre 1985.

[Text]

**Mr. Gormley:** How did September 1985 time with what was going on with the NFS or what was not going on with the NFS?

**Mr. Juneau:** The lack of progress, the fact that the problems that had been brought to our attention were not... there was no improvement on several fronts: relations with the media, vice-presidents; relations with the internal auditor. I think there was also a meeting with the Auditor General at that point which gave us some concern. So there were a number of factors.

**Mr. Delaney:** There were other factors. It became evident by the first reports produced by the NFS in September 1985 that these reports were not accurate, to say the least. Also, we had major problems with the number of transactions in the expense accounts and the bank reconciliation.

**Mr. Juneau:** In the two notes we were talking about earlier in answer to a question by Mrs. Finestone, I think, the one I sent to Mr. Peters and the one Mr. Delaney sent to Mr. Fournier, we were demanding important improvements. That was in June 1985. So there were a number of factors at that point which led us to consider some change in the fall of 1985.

**Mr. Gormley:** Where did the crucial point begin? We are talking about a memo dated March and later memos where there is not a sufficient degree of reservation or problem about the back-up to warrant bringing it to the attention of the board. We are now talking June 1985—

**Mr. Juneau:** The back-up, Mr. Gormley, was only one factor. There has been a great deal of attention on this particular issue, but it was only one factor. For instance, the concern about this expense account had nothing to do with the back-up.

• 1930

**Mr. Gormley:** When did the concern about those expense accounts arise?

**Mr. Delaney:** I could not recall exactly, but throughout, starting with the introduction of the system in April 1985—

**The Chairman:** Thank you very much.

**Mr. Juneau:** But there were many problems. I referred to the relations with the auditor, the relations with the media vice-presidents—

**The Chairman:** We will proceed to Mrs. Finestone now.

**Mrs. Finestone:** You made a comment, Mr. Juneau, in which you said that the CBC is like a fish-bowl, everybody knows what is going on at the CBC. I am glad it is like a fish-bowl because I did hear Mr. Delaney say that when Mr. Fournier heard about computers in MIS he suggested a larger system. Do you not think Mr. Fournier and you should have known and consulted on a system?

If it is all right, Mr. Chairman. Would you have the next party take part and I will be back?

[Translation]

**M. Gormley:** Quelle était la situation au mois de septembre 1985 en ce qui concerne les progrès ou le manque de progrès du SFN?

**M. Juneau:** Il y avait manque de progrès, des problèmes nous avaient été signalés... Les choses ne s'amélioraient pas dans plusieurs domaines: les relations avec les médias, les vice-présidents, les rapports avec le vérificateur interne. Je pense aussi qu'une réunion avec le vérificateur général nous avait causé certaines inquiétudes. Il y avait donc plusieurs facteurs.

**M. Delaney:** Il y avait d'autres facteurs. Il était devenu évident que les premiers rapports produits par le SFN en septembre 1985 n'étaient pas exacts, c'est le moins qu'on puisse dire. Nous avons eu aussi de sérieuses difficultés concernant le nombre de transactions dans les comptes de dépenses et la concordance avec les relevés bancaires.

**M. Juneau:** Dans les deux notes mentionnées tout à l'heure par M<sup>me</sup> Finestone, une que j'ai envoyée à M. Peters et l'autre que M. Delaney a envoyée à M. Fournier, nous exigeons des améliorations substantielles. C'était en juin 1985. Il y a donc eu plusieurs facteurs qui nous ont amenés à envisager des changements à l'automne de 1985.

**M. Gormley:** Quel a été le moment crucial? Il s'agit d'une note de service datant du mois de mars et de notes ultérieures où l'absence de système parallèle n'est pas suffisamment sérieuse pour être signalée au conseil. Maintenant il s'agit de juin 1985.

**M. Juneau:** Le système de soutien, monsieur Gormley, n'était qu'un facteur. On s'est beaucoup concentré sur cet aspect, mais c'est seulement un facteur. Par exemple, les soucis relatifs au compte de dépenses n'avaient rien à faire avec le système de soutien.

**M. Gormley:** À quel moment a-t-on commencé à s'inquiéter des comptes de dépenses?

**M. Delaney:** Je ne souviens pas exactement, mais c'était dès le début, au moment où le système a été introduit en avril 1985...

**Le président:** Je vous remercie.

**M. Juneau:** Mais il y avait de nombreux problèmes. J'ai parlé des relations avec le vérificateur, avec les vice-présidents chargés des médias...

**Le président:** M<sup>me</sup> Finestone a maintenant la parole.

**Mme Finestone:** Vous avez dit, monsieur Juneau, que Radio-Canada est comme un aquarium, tout le monde sait ce qui s'y passe. Je m'en réjouis, car j'ai bien entendu dire par M. Delaney que lorsque M. Fournier avait été informé des ordinateurs du SIG, il avait suggéré un système ayant une capacité plus importante. Ne pensez-vous pas qu'on aurait dû vous consulter, vous et M. Fournier, au sujet d'un système?

Excusez-moi, monsieur le président, étant donné mon extinction de voix, voulez-vous demander au prochain intervenant de poser ses questions, je vais revenir?



## [Texte]

**Mr. Delaney:** Mr. Fournier could not be consulted before he arrived, and he arrived in November 1983.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Delaney.

We will go to Mr. Desrosiers and then return to Mrs. Finestone.

Vous avez la parole, monsieur Desrosiers.

**M. Desrosiers:** Bonjour, monsieur Juneau.

Je ne sais pas si vous vous souvenez du maire Camilien Houde, l'ancien maire de Montréal. On raconte que lorsqu'il était député au provincial, il avait fait une sortie en Chambre. Il avait dit ceci: «la moitié des gens de cette Chambre sont des voleurs». Le président de la Chambre lui a demandé de retirer ses paroles. Il a répondu: «Oui, monsieur le président, je vais retirer mes paroles; la moitié des gens de cette Chambre ne sont pas des voleurs.»

Ce matin, j'ai posé une question à M. Fournier. Je lui ai demandé s'il y avait de bons administrateurs à Radio-Canada. Il m'a dit qu'il y en avait de mauvais et qu'il y en avait de bons. Je lui ai demandé, bien sûr, de les identifier, mais il n'a pas voulu le faire. Il a dit qu'il était allé jusqu'à mi-chemin et qu'il lui fallait s'arrêter maintenant.

Monsieur Juneau, est-ce que vous avez de mauvais administrateurs à Radio-Canada?

**M. Juneau:** Monsieur Desrosiers, il y a seulement quatre ans que je suis à Radio-Canada. Je vous ai parlé longuement de Radio-Canada l'autre jour: Radio-Canada a 50 ans. Selon mon expérience, la proportion d'excellentes personnes à Radio-Canada, administrateurs ou administratrices, producteurs, productrices, réalisateurs, réalisatrices, est aussi élevée, sinon plus, que dans n'importe quelle autre organisation où j'ai eu le plaisir de travailler.

**M. Desrosiers:** Alors à votre avis, on n'a que de bons administrateurs à la Société.

**M. Juneau:** Non, non, c'est comme dans n'importe quelle organisation. Je dis que la proportion de gens excellents, très bons, bons et moins bons est sans doute la même que dans n'importe quelle autre organisation. Je dirais même que mon impression personnelle est que la proportion de gens excellents ou très bons est peut-être plus élevée que dans les autres organisations où j'ai travaillé.

**M. Desrosiers:** Merci, monsieur Juneau. C'est tout ce que je voulais vous demander.

**M. Juneau:** Tout le monde n'est pas formidable... Pas plus qu'ailleurs!

**M. Desrosiers:** Si vous en connaissez des mauvais, il faudrait peut-être les mettre sur une tablette quelque part.

**M. Juneau:** Ecoutez...

**M. Desrosiers:** Vous n'êtes pas capable de les mettre dehors.

**M. Juneau:** D'abord, on a des contraintes syndicales qui ne nous permettent pas de choisir qui on garde et qui... Vous savez très bien que c'est assez contraignant. D'autre part, je vous signale que, depuis un an et demi, on a éliminé 1,500 postes et mis à pied 480 personnes.

## [Traduction]

**M. Delaney:** Il n'était pas possible de consulter M. Fournier avant son arrivée, il est arrivé en novembre 1983.

**Le président:** Merci, monsieur Delaney.

Je donne maintenant la parole à M. Desrosiers, puis nous reviendrons à M<sup>me</sup> Finestone.

You have the floor, Mr. Desrosiers.

**Mr. Desrosiers:** Good afternoon, Mr. Juneau.

I do not know whether you remember the former Mayor of Montreal, Camilien Houde. The story is told that when he was a member of the Provincial Legislature, he made an outburst in the House. He said that, "half of the people in this house are thieves". The Speaker of the House told him to withdraw his words. He answered: "Yes, Mr. Speaker, I withdraw my words; half of the members of the House are not thieves."

This morning, I asked Mr. Fournier a question. I asked him whether there were some good managers in the CBC. He told me that there were poor ones and good ones. I asked him, of course, to identify them but he was unwilling to do so. He said that he had gone as far as he could and that he would go no further.

Mr. Juneau, do you have any poor managers in the CBC?

**Mr. Juneau:** Mr. Desrosiers, I have only been with the CBC for four years. We talked at some length the other day about the CBC and its 50th anniversary. From my experience, the proportion of excellent employees in the CBC, administrators, producers and directors is as high, if not higher, than any other organization I have had the pleasure of working for.

**Mr. Desrosiers:** Therefore in your opinion, the corporation has good managers only.

**Mr. Juneau:** No, it is like any other organization. I am saying that the proportion of excellent, very good, good and less good persons is probably the same as in any other organization. My personal opinion is that the proportion of excellent or very good people may be higher than in the other organizations I have worked for.

**Mr. Desrosiers:** Thank you, Mr. Juneau. That is all I wanted to ask.

**Mr. Juneau:** Not everyone is extraordinary... no more so than elsewhere.

**Mr. Desrosiers:** If you know some bad ones, maybe you should put them out of harms way.

**Mr. Juneau:** Listen...

**Mr. Desrosiers:** You are not able to kick them out.

**Mr. Juneau:** First of all, there are union constraints which do not allow us to choose whom we keep and whom... you know that our hands are tied. Let me add as well that in the past year and a half, we have eliminated 1,500 positions and laid off 480 persons.



## [Text]

**M. Desrosiers:** C'est mieux!

**M. Juneau:** Mais je m'empresse de dire que ce n'est pas uniquement sur la base de la qualité, c'est à cause de toutes sortes de facteurs. Malheureusement, il y a des gens qui ont dû partir et qui étaient excellents.

**Le président:** Merci, monsieur Desrosiers.

Madame McDonald.

**Ms McDonald:** Mr. Juneau, how much did the Caron Task Force cost?

**Mr. Juneau:** I do not know yet—they have not quite finished their work—but eventually I will be able to tell you.

• 1935

**Ms McDonald:** Do you have any approximate figure at this point?

**Mr. Juneau:** No, I do not.

**Ms McDonald:** Do you have any idea how much it is going to cost to repair the NFS system?

**Mr. Juneau:** As I said before in previous discussions, the setting up of the NFS system is a project we started in, I suppose, January 1984. It will be, overall, a matter of five years. It is going to cost several million dollars. How much more it will have cost in the end, because of the errors we will have had to repair, we will not know, I suppose, until we are through.

**Ms McDonald:** What role and responsibility do you feel the Audit Committee bears in these implementation problems?

**Mr. Juneau:** The Auditor General said in his answers to you: I do not know what else they could have done. And that would be my answer too.

**Ms McDonald:** So you do not think they share any of the responsibility for the false—

**Mr. Juneau:** You know, it is easy with hindsight.

**Ms McDonald:** We are looking at this with hindsight, obviously.

**Mr. Juneau:** I know. The Auditor General did not find any misappropriation of funds. We did not lose any funds. The corporation produced more, it produced better programs, etc., etc. Therefore, we are talking, as Mr. Caron has said, about a bookkeeping... Let us keep a perspective on this. We are talking about a bookkeeping problem, a very complicated one, and a computer problem that I am told many organizations have had to face. If you did a history of that, you would find that there are many similar cases in private industry, and probably in government, too. I do not think we are dealing with a scandal; and I do not think we are dealing—

**Ms McDonald:** That is not my question. My question was just if you felt the Audit Committee might have reacted earlier or might have done anything differently.

## [Translation]

**Mr. Desrosiers:** That is better!

**Mr. Juneau:** Let me hasten to add that this was not only on the basis of quality but many other factors. Unfortunately, there were some excellent people who had to leave.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Desrosiers.

Ms McDonald.

**Mme McDonald:** Monsieur Juneau, quel a été le coût du groupe de travail Caron?

**M. Juneau:** Je ne sais pas encore—il n'a pas tout à fait achevé son travail—mais je serai en mesure de vous le dire.

**Mme McDonald:** Avez-vous un chiffre approximatif?

**M. Juneau:** Non.

**Mme McDonald:** Avez-vous une idée de la somme qu'il en coûtera pour remédier au système SFN?

**M. Juneau:** Comme je l'ai déjà dit, l'élaboration du SFN a commencé, je suppose, en janvier 1984. Cela fera, en tout, cinq ans. Il aura coûté plusieurs millions de dollars. Quant au coût définitif, étant donné les erreurs à rectifier, nous ne pouvons pas le savoir avant la fin du travail.

**Mme McDonald:** D'après vous, quel est le rôle et la responsabilité du comité de vérification dans les difficultés de mise en oeuvre?

**M. Juneau:** Le vérificateur général vous a dit dans son témoignage: je ne sais pas ce qu'il aurait pu faire d'autre. Je vous fais la même réponse.

**Mme McDonald:** Vous n'estimez donc pas que ce comité a une part de responsabilité dans les faux...

**M. Juneau:** Vous savez, il est facile de juger après coup.

**Mme McDonald:** Nous examinons la situation après coup, c'est un fait.

**M. Juneau:** Effectivement. Le vérificateur général n'a pas trouvé de détournement de fonds. Nous n'avons pas perdu d'argent. La société a fait plus de production, elle a amélioré la qualité de ses émissions, etc., etc. Il s'agit donc, comme l'a précisé M. Caron, d'une question comptable... Il faut garder les choses en perspective. Il s'agit d'un problème de comptabilité, un problème très complexe lié à l'informatique auquel de nombreux autres organismes ont dû faire face, d'après ce qu'on me dit. Si vous étudiez la question, vous constateriez qu'il y a de nombreux cas analogues dans l'industrie privée, et probablement dans les ministères aussi. Je ne pense pas qu'il s'agisse d'un scandale, ni...

**Mme McDonald:** Ce n'est pas ma question. Je vous ai demandé si vous pensez que le comité de vérification aurait pu réagir plus tôt ou aurait pu agir différemment.

[Texte]

**Mr. Juneau:** We hired a very, very good person, who came with the most tremendous recommendations I think I have ever seen in that area. The whole thing took place over two years—the approval of the system to the time we parted ways. I do not think, considering where we started and the qualities of the individuals involved, the MIS, the internal auditor's role, and the vice-president of finance role—it seems to me that it was not that long.

**Ms McDonald:** You said earlier, Mr. Juneau, that for the past 15 years the Auditor General has approved with hardly any negative comment the CBC's financial statements. Mr. Fournier, this morning, stated that in 1983, and I am going from what he said, because I have not checked the records myself, that the CBC ended that year \$5.6 million in the hole, and in the comprehensive audit of that year the Auditor General enumerated many problems with the CBC's many incompatible financial systems. What constitutes negative comment? Was this very much an exception?

**Mr. Juneau:** No, no. We are talking about the annual reports of the Auditor General, and I repeat that over 15 years that I have checked, including the years I have been the president, the Auditor General did not see fit to make any important remarks in his annual report concerning—

**Ms McDonald:** In the published account, but there might be others.

**Mr. Juneau:** That is right. In the comprehensive audit he did criticize the CBC, but I suggest one might check all the comprehensive audits that the Auditor General has done in the government. There are probably lots of criticisms there, too.

I would also like to point out, because there is very often talk about the CBC being accountable or not, that a comprehensive audit is a confidential document made for the board of directors of a corporation, whether it is public or private, and we made ours public voluntarily.

• 1940

**Ms McDonald:** The Auditor General has stated that there was no contingency plan established in case the NFS would not perform satisfactorily. Is this correct, that there was absolutely no contingency plan?

**Mr. Juneau:** I am not sure what he means by a contingency plan. He probably means the question we have been discussing a lot; namely, the parallel systems.

**The Chairman:** Mrs. Finestone.

**Mrs. Finestone:** I had started to say that you were living in a fish-bowl and I wanted to understand from you, sir, how it is possible that you could be going about purchasing new computers and that would not have been discussed with the new vice-president of finance, or your vice-president of finance, who was reporting to you. Do you not have some kind of a team approach? You knew what your vice president of finance was doing. You knew what your MIS was doing. You

[Traduction]

**M. Juneau:** Nous avons engagé une personne très compétente qui a fait les meilleures recommandations que je pense avoir jamais vues dans ce domaine. Deux ans se sont écoulés entre le moment où le système a été approuvé et son départ. Etant donné le point de départ et les caractéristiques des participants, du SIG, le rôle du vérificateur interne et celui du vice-président des finances—cela ne me semble pas excessivement long.

**Mme McDonald:** Vous avez dit tout à l'heure, monsieur Juneau, que depuis 15 ans le vérificateur général approuve les états financiers de Radio-Canada avec très peu de commentaires négatifs. D'après l'affirmation de M. Fournier ce matin, et je n'ai pas pu vérifier les faits moi-même, Radio-Canada a terminé son exercice de 1983 avec un déficit de 5,6 millions de dollars et la vérification intégrée effectuée par le vérificateur général pour cette année a fait état de nombreux problèmes liés aux multiples systèmes financiers incompatibles de Radio-Canada. Qu'est-ce qu'un commentaire négatif? S'agissait-il d'un cas très exceptionnel?

**M. Juneau:** Non, non. Nous parlons des rapports annuels du vérificateur général et je répète que pour les 15 ans que j'ai vérifiés, y compris les années pendant lesquelles j'ai été président, le vérificateur général n'a pas jugé bon de faire des remarques importantes dans son rapport annuel au sujet de...

**Mme McDonald:** Dans la version publiée, mais il pourrait y en avoir d'autres.

**M. Juneau:** C'est exact. Dans la vérification intégrée il a critiqué Radio-Canada, mais je vous suggère de consulter toutes les vérifications intégrées faites par le vérificateur général des différents ministères et organismes. On y trouverait sans doute beaucoup de critiques aussi.

Je signale aussi, car on parle souvent de la nécessité pour Radio-Canada de rendre des comptes, qu'une vérification intégrée est un document confidentiel adressé au conseil d'administration d'une société, qu'elle soit publique ou privée, et nous avons choisi de rendre ce document public.

**Mme McDonald:** Le vérificateur général a affirmé qu'aucune solution de rechange n'était prévue au cas où le système financier national se révélerait insatisfaisant. Est-ce vrai?

**M. Juneau:** Je ne comprends pas très bien ce qu'il entend par une solution de rechange. Il songeait probablement à une question dont nous avons longuement discuté, à savoir l'existence de systèmes parallèles.

**Le président:** Madame Finestone.

**Mme Finestone:** J'ai commencé par dire que vous travailliez comme dans un aquarium; aussi j'aimerais savoir comment vous pouvez acheter de nouveaux ordinateurs sans en avoir préalablement discuté avec le nouveau vice-président aux finances ou avec votre vice-président aux finances, qui relève de vous. Ne travaillez-vous pas en équipe? Vous saviez ce que votre vice-président aux finances était en train de faire. Vous saviez aussi ce qu'on faisait au sein de votre système d'infor-



[Text]

were the only one who was knowing and co-ordinating all this. Did it not strike you that before you went to buy these things you should have checked out whether it had the capacity? You could have made another big error and cost even more money.

**Mr. Delaney:** Mrs. Finestone, Mr. Fournier joined the CBC in November 1983.

**Mrs. Finestone:** Yes.

**Mr. Delaney:** The computer purchase you are talking about was being considered long before November 1983. Therefore Mr. Fournier, because he was not at the CBC then, could not be consulted on the purchase of that particular piece of equipment. When Mr. Fournier joined the corporation in November 1983 and made his plans known in January 1984, the procedure in process to purchase a new piece of equipment came to the attention of Mr. Fournier because he was part of the decision-making process of buying a new computer. It was at that point in time that he made known his needs for the new financial system.

**Mrs. Finestone:** Well, excuse me, but could you tell me about the feasibility study that preceded the acquisition of the software in 1984?

**Mr. Delaney:** Ask Mr. Fournier about that. That was his responsibility.

**Mrs. Finestone:** I do not feel like going into that any further.

I want to ask some other questions in another line because I am totally . . .

Mr. Juneau, could you tell me if the Auditor General, in doing his audit, could have noted that there was significant change and improvement, or changes as a result of the new system that had been put into place?

**Mr. Juneau:** I am sorry; I do not think I understand your question.

**Mrs. Finestone:** All right. In a sense the Auditor General has said: I am auditing the new system that is in place, the NFS system; I am not auditing the back-up systems. Is that correct?

**Mr. Juneau:** Well, he was auditing all the accounts of the CBC.

**Mrs. Finestone:** Did he have to write the report as it was written, or did he have some alternatives to go and do the audit in a different way using some of the old systems you had in place and could he have completed his audit?

**Mr. Juneau:** I do not think I am competent to judge whether the Auditor General does his work as he should. I trust he does.

**Mrs. Finestone:** Well, this relates to a statement made by Mr. Fournier that there was an alternative, and he is talking here about the Auditor General, and the alternative was to do the right thing and go back and see if you could audit the books of this corporation that you had done for the last 10

[Translation]

matique de gestion. Vous étiez le seul à être au courant de tout cela et à coordonner les efforts. Avant de faire ces achats, n'avez-vous pas pensé qu'il fallait vérifier si la société en avait les moyens? Vous auriez pu faire une autre erreur de taille qui vous aurait coûté encore plus cher.

**M. Delaney:** Madame Finestone, M. Fournier est entré à Radio-Canada en novembre 1983.

**Mme Finestone:** Oui.

**M. Delaney:** C'est bien avant novembre 1983 que nous avons envisagé d'acheter les ordinateurs. Il n'était donc pas question de consulter M. Fournier au sujet de cet achat, étant donné qu'il n'était pas encore des nôtres. Après son arrivée en novembre 1983, et plus précisément lorsqu'il a fait connaître ses projets en janvier 1984, ce projet d'achat a été porté à sa connaissance, étant donné qu'il participait dès lors à la prise de décision pour ce qui est de l'achat d'un nouvel ordinateur. C'est à ce moment-là qu'il a fait connaître les besoins du nouveau système financier.

**Mme Finestone:** Eh bien, excusez-moi, mais pouvez-vous me parler de l'étude de faisabilité qui a précédé l'achat du logiciel en 1984?

**M. Delaney:** Il faudra interroger M. Fournier là-dessus, car cette question relevait de sa compétence.

**Mme Finestone:** Je n'ai pas l'intention de poursuivre plus avant.

J'aimerais maintenant passer à d'autres questions, car je suis totalement . . .

Monsieur Juneau, lorsque le vérificateur général a effectué sa vérification, a-t-il pu observer des changements significatifs et des améliorations en raison de la mise en oeuvre du nouveau système?

**M. Juneau:** Je m'excuse, mais je n'ai pas compris votre question.

**Mme Finestone:** Bien. En un sens, le vérificateur général a affirmé qu'il effectuait la vérification du nouveau système mis en oeuvre, c'est-à-dire le système financier national; il n'a pas dit qu'il vérifiait des systèmes parallèles ou de soutien. Est-ce bien cela?

**M. Juneau:** Eh bien, il effectuait la vérification de tous les comptes de la Société Radio-Canada.

**Mme Finestone:** Devait-il effectuer cette vérification selon les normes de ce nouveau système ou avait-il le choix de moyens, c'est-à-dire pouvait-il utiliser certains de vos systèmes antérieurs pour effectuer une vérification complète?

**M. Juneau:** Je ne crois pas être en mesure d'affirmer si le vérificateur général s'acquitte de ses responsabilités de façon appropriée. Je lui fais confiance.

**Mme Finestone:** Eh bien, je fais allusion à une affirmation de M. Fournier, selon lequel le vérificateur avait un choix, qu'il aurait dû pouvoir consulter les états financiers de la Société des dix dernières années. Cela aurait été le véritable choix. Il n'aurait pas dû pouvoir arguer du manque de temps, du fait



## [Texte]

years. That was the alternative. He cannot and he should not be allowed to use the fact that because the financial statements have to be published by June 30 he did not have enough time to do it. It is different to say, I did not have enough time, nor the resources to do the job, and that would be surprising. Mr. Fournier went on to say that it was the only growth industry in Ottawa.

Would you suggest that things are in a worse, the same, or a better state at the CBC today as a result of what has been done with this new NFS system?

• 1945

**Mr. Juneau:** I think we are on the right road. We have gone through some difficulties. I think that, as the Caron Task Force said, we are on the right road. If we continue to implement the changes and the improvements that they have recommended, and on which they have been working with us, I think that we will have a good system.

**Mrs. Finestone:** You are still convinced that we should be using all these special consultant systems, asking special consultants to come in, rather than doing in-house surveys and finding how to fix it up ourselves?

**Mr. Juneau:** Oh, I think we have to do both. I think that is what Mr. Caron and his colleagues have told you. There is rarely a large organization, like the CBC, putting in such an important system, that does not use outside consultants.

There is one thing that one has to consider also, Mrs. Finestone, in looking at these public service problems, the public service generally, not only the CBC... Our salary structure is much closer to that of the government than some other large Crown corporations, and there is a reason for that.

We get about 80% of our funds from the government. There is a different attitude, on the part of the government and Treasury Board, towards corporations that are totally commercial.

But our salary structure is different. It is closer to that of the government and, therefore, you have to like the CBC very much to—

**Mrs. Finestone:** I do not think I am going to hold a tag day at Peel and St. Catherine. May I just ask my question? My time is up?

**The Chairman:** I am going to just outline for the committee—it is my commitment to the committee, and the committee's wish, to have two-hour sessions. I have, at this moment, Mr. Caldwell and Mr. Pennock on my list, and if we follow the regular routine, of course, we will have opposition questioners alternating, as is their right and their privilege.

Since Mrs. Finestone missed her turn, which she has just made up—normally, we would go Caldwell, Finestone, Pennock, and then McDonald, if Miss McDonald wishes. That

## [Traduction]

que les états financiers devaient être publiés au plus tard le 30 juin. Ce n'est pas la même chose que d'affirmer qu'il n'avait pas suffisamment de temps ni d'effectifs pour effectuer le travail. M. Fournier a aussi ajouté que c'était le seul domaine où on observait une croissance à Ottawa.

D'après vous, les choses en sont-elles au même point ou se sont-elles dégradées ou améliorées à Radio-Canada depuis la mise en oeuvre de ce nouveau système financier national?

**M. Juneau:** Je crois que nous sommes sur la bonne voie. Nous avons, il est vrai, connu des difficultés, mais comme l'a observé le groupe de travail Caron, nous sommes sur la bonne voie. Si nous poursuivons les améliorations et les modifications proposées, et auxquelles le groupe de travail a collaboré avec nous, je crois que nous disposerons d'un bon système.

**Mme Finestone:** Vous êtes encore persuadé que nous devrions faire appel à tous ces consultants de l'extérieur plutôt que d'effectuer vous-mêmes les études nécessaires et trouver vous-même comment il faut améliorer les choses?

**M. Juneau:** Oh!, je crois qu'il faut faire les deux. Je crois d'ailleurs que c'est ce que M. Caron et ses collègues vous ont dit. Quand un organisme aussi grand que la Société Radio-Canada met en oeuvre un système aussi important, il est rare qu'il n'ait pas besoin du concours de consultants extérieurs.

De plus, madame Finestone, il faut aussi considérer, lorsqu'on examine des problèmes relevant du secteur public... car la structure de rémunération de Radio-Canada se rapproche beaucoup plus de celle de l'administration gouvernementale que de bon nombre d'autres grandes sociétés de la Couronne, et pour une bonne raison.

En effet, environ 80 p. 100 de nos fonds nous viennent du gouvernement. Le gouvernement et le Conseil du Trésor ont une attitude différente à l'endroit des sociétés de la Couronne qui sont tout à fait commerciales.

Donc, notre structure de rémunération est différente et se rapproche davantage de celle du gouvernement, par conséquent, il faut beaucoup aimer la Société Radio-Canada pour...

**Mme Finestone:** Je ne vais certainement pas tenir une vente de charité au coin de Peel et de Sainte-Catherine à l'intention de Radio-Canada. Est-ce que je pourrais tout simplement poser ma question? Mon temps de parole est écoulé?

**Le président:** À titre de renseignement, conformément au désir exprimé par les membres du Comité, et à la suite de ma décision, nous allons tenir des séances de deux heures. Figurent présentement sur ma liste M. Caldwell et M. Pennock, et si nous suivons notre méthode habituelle, bien entendu, nous ferons alterner les membres des partis d'opposition conformément à leurs droits et leurs privilèges.

M<sup>me</sup> Finestone vient d'intervenir parce qu'elle n'a pu profiter de son temps de parole précédent; normalement, nous passerions maintenant à M. Caldwell, M<sup>me</sup> Finestone, M. Pennock

[Text]

would take us to about seven minutes past 8 p.m. Is it the committee's wish to proceed in that fashion? Ms McDonald?

**Ms McDonald:** Mr. Chairman, I would be quite prepared to make this round a very short one, keep it to a couple of minutes each, and then we could end at 8 p.m. I think we have had a very long evening and—

**The Chairman:** That is a very good suggestion. I would ask members to be as pointed in their questioning, as they can be, and witnesses to be helpful and brief in their responses as well.

The clerk tells me we have a great deal of committee business to discuss afterwards, but we are not going to get into a wrangle. We will discuss that when we finish with the witnesses. We will not have a wrangle in their presence.

We will proceed then to Mr. Caldwell.

**Mr. Caldwell:** Thank you, Mr. Chairman.

I will try to be as pointed as I possibly can, without overstepping the bounds of good taste.

Mr. Delaney, you said it was your decision, yours alone, to go on April 1, 1985, without the backup system. Is that true?

**Mr. Delaney:** Yes, on the basis of the recommendation I was getting.

**Mr. Caldwell:** Do you not think that was a pretty big decision to make? Would it not have been better to maybe check that out with the president and the board of directors?

**Mr. Delaney:** Neither the president, nor anyone else, could change the reality of the whole system, as Mr. Fournier told you this morning. It was bursting at the seams. Mr. Fournier was quite worried that the whole system could not last until April 1986, and that is why the decision was made to go ahead in 1985.

**Mr. Caldwell:** This committee, Mr. Delaney, as you know, is not looking for the fall guy or the goat in this thing, but right now it appears to be you.

**Mr. Delaney:** So be it.

**Mr. Caldwell:** Mr. Juneau, Mr. Peters advised this committee that, in mid-1985, you wrote to Mr. Fournier, instructing him to provide information to Mr. Peters. Mr. Fournier denies that he ever received written instruction to co-operate more fully with the internal audit. Which is true? Did you ask Mr. Fournier in writing to give more information to Mr. Peters, to co-operate more fully?

• 1950

**Mr. Juneau:** On June 21, 1985.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Caldwell. Thank you for your help on this, Mrs. Finestone.

[Translation]

puis à M<sup>me</sup> McDonald, si c'est ce qu'elle souhaite. Cela nous mènera jusque vers 20 heures et quelques minutes. Plaît-il au Comité de procéder ainsi? Madame McDonald?

**Mme McDonald:** Monsieur le président, je suis disposée à limiter notre temps de parole afin d'abrèger ce tour, ce qui nous permettrait de lever la séance à 20 heures. Nous avons eu une très longue soirée et . . .

**Le président:** Excellente suggestion. Je vais donc demander aux membres de bien vouloir poser des questions les plus précises possible et aux témoins de bien vouloir être brefs dans leurs réponses.

Le greffier me dit que nous aurons une longue discussion sur des questions de régie interne après la séance en tant que telle, mais nous n'allons pas nous lancer dans une longue querelle là-dessus. Nous reviendrons sur le sujet une fois que nous aurons fini d'interroger les témoins. Ne nous querellons-pas en leur présence.

La parole est donc à M. Caldwell.

**M. Caldwell:** Merci, monsieur le président.

Je vais m'efforcer d'être le plus direct possible sans toutefois dépasser les limites de la bienséance.

Monsieur Delaney, vous avez dit avoir été le seul à décider de passer au nouveau système le 1<sup>er</sup> avril 1985 sans disposer d'un système parallèle. Est-ce bien cela?

**M. Delaney:** Oui, j'ai pris cette décision en me fondant sur les recommandations qu'on m'avait soumises.

**M. Caldwell:** Une telle décision n'était-elle pas très grave? N'aurait-il pas été préférable de consulter le président et le conseil d'administration auparavant?

**M. Delaney:** Ni le président, ni personne d'autre ne pouvait altérer la réalité de tout ce système, comme vous l'a précisé M. Fournier ce matin. Or la situation devenait incontrôlable. M. Fournier craignait beaucoup que ce système ne dure pas jusqu'en avril 1986, c'est pourquoi on a décidé d'anticiper et de mettre en oeuvre le nouveau système dès 1985.

**M. Caldwell:** Monsieur Delaney, vous n'ignorez pas que le Comité ne cherche pas de bouc émissaire ni de coupable dans cette histoire, mais jusqu'à maintenant, il semble que ce soit vous.

**M. Delaney:** En ce cas, qu'il en soit ainsi.

**M. Caldwell:** Monsieur Juneau, M. Peters a dit devant le Comité qu'au milieu de 1985, vous avez écrit à M. Fournier afin de lui demander de renseigner M. Peters. Or M. Fournier nie avoir reçu des instructions lui demandant de collaborer davantage à la vérification interne. Qui dit vrai? Avez-vous demandé à M. Fournier par écrit de donner plus de renseignements à M. Peters et de collaborer davantage?

**M. Juneau:** Le 21 juin 1985.

**Le président:** Merci, monsieur Caldwell. Merci de votre collaboration là-dessus, madame Finestone.



[Texte]

**Mrs. Finestone:** I have two quick questions. Mr. Fournier's concerns about the impact of the implementation of the NFS is uncontested, as far as I am concerned.

**Mr. Juneau:** That is right, his belief in the value of the system. That is right; we believed in it, too. We still believe in it, if the proper corrections—

**Mrs. Finestone:** Fine. On April 16, 1985, he advised you that:

we are extremely, extremely concerned and predict a major problem in three months unless MIS technical and operations staff are reinforced significantly.

Did you take any action at that time?

**Mr. Juneau:** Mr. Fournier disagreed with Mr. Peters, and we agreed with Mr. Fournier up to the fall of 1985, and then we disagreed with him. Mr. Fournier constantly disagreed with Mr. Hughes, and we agreed with Mr. Hughes, and we still agree with Mr. Hughes.

**Mrs. Finestone:** Thank you.

**Mr. Juneau:** That is not complicated at all, Mrs. Finestone.

**Mrs. Finestone:** No, I realize it is not, and it has been restated.

**Mr. Juneau:** However, personal relations between individuals in an organization can be very complicated, and I must say it is very difficult for a committee like this one to try to post-manage a situation like that. There is no way!

**Mrs. Finestone:** I do not want to post-manage it; I just think we had an obligation at which this committee has been looking.

**Mr. Juneau:** Oh yes.

**Mrs. Finestone:** Mr. Juneau, I want to thank you for sending me the breakdown of the material I had requested on the \$71 million. I looked at it very carefully. I wonder if I could ask you to ask your staff to go back and, instead of calculating in the \$89 million increase you got from 1983-84 to the 1984-85 budget, look at from the end of 1984 until 1987.

I was very please that you responded. I would just like you to clarify a little more clearly the \$71 million that Miss MacDonald, the Minister of Communications, insists she gave you since her government is in power. No matter how I calculate it and use your figures, I arrive at only \$39 million. I want to know why the Minister said one thing, you are saying another thing, and when I did my calculation I found \$42 million. So I would like you to clarify that; not now, but perhaps you would send me the clarification. I would appreciate that.

[Traduction]

**Mme Finestone:** J'ai deux brèves questions à poser. À ma connaissance, les préoccupations exprimées par M. Fournier au sujet des résultats de la mise en oeuvre du système financier national ne sont pas mises en doute.

**M. Juneau:** C'est exact; il croit en la valeur du système. Il est aussi exact de dire que nous y croyons, et que nous y croirons encore si on y apporte les mesures correctives...

**Mme Finestone:** Très bien. Le 16 avril 1985, il vous prévenait de la façon suivante, et je cite:

Nous sommes extrêmement inquiets et prédisons de graves problèmes d'ici à trois mois, à moins que l'on augmente considérablement les effectifs techniques et de fonctionnement du système d'informatique de gestion.

Avez-vous pris des mesures à ce moment-là?

**M. Juneau:** M. Fournier n'était pas d'accord avec M. Peters, et nous avons été d'accord avec M. Fournier jusqu'à l'automne 1985, après quoi nous n'avons plus été d'accord nous non plus. M. Fournier divergeait constamment d'opinion aussi avec M. Hughes, et nous étions de l'avis de M. Hughes, et nous sommes toujours d'accord avec lui.

**Mme Finestone:** Merci.

**M. Juneau:** Ce n'est pas du tout compliqué, madame Finestone.

**Mme Finestone:** Non, je m'en rends bien compte, et cela vient d'être réitéré.

**M. Juneau:** Cela dit, les rapports personnels entre les employés d'un organisme peuvent être très compliqués, et je dois avouer qu'il est très difficile pour un comité comme le vôtre d'essayer de juger après coup comment il faudrait se comporter dans une telle situation. C'est tout simplement impossible!

**Mme Finestone:** Je n'essaie pas de vous dire après coup ce que vous auriez dû faire; je pense tout simplement que nous devons examiner certaines choses en vertu de notre mandat en tant que comité.

**M. Juneau:** Oui.

**Mme Finestone:** Monsieur Juneau, je tiens à vous remercier de m'avoir envoyé la ventilation des 71 millions de dollars que je vous avais demandée. Je l'ai examinée très attentivement. Cette fois-ci, j'aimerais vous demander, ainsi qu'à vos collaborateurs, d'effectuer des calculs à partir de l'augmentation de 89 millions de dollars que vous avez obtenue dans votre budget de 1983-1984 à 1984-1985, mais à compter de la fin de 1984 jusqu'à 1987.

Encore une fois, je suis très heureuse que vous ayez répondu. Maintenant, j'aimerais que vous me précisiez davantage ce qui en est à propos de ces 71 millions de dollars que M<sup>lle</sup> MacDonald, c'est-à-dire la ministre des Communications, soutient fermement vous avoir versés depuis que son gouvernement est au pouvoir. Or, malgré tous les calculs qu'il est possible de faire à partir de vos chiffres, je n'arrive qu'à 39 millions de dollars. J'aimerais donc savoir pourquoi la ministre dit une chose, vous en affirmez une autre, et j'arrive moi-même à une somme de 42 millions de dollars. J'aimerais donc que vous



[Text]

**Mr. Juneau:** I cannot speak for the Minister, of course. I suppose what may have happened is what happens quite often to Ministers or presidents, that she asked for a figure and somebody gave her a figure at the last minute that was not the right one. But as I read the transcript, I think the Minister did not insist; she gave an answer and left it at that.

**Mrs. Finestone:** On the second supplementary, so nobody could refute it. Thank you.

**The Chairman:** Thank you, Mrs. Finestone.

Mr. Pennock.

**Mr. Pennock:** Thank you, Mr. Chairman. Trying to keep time brief, I will make a number of comments, and if there is time for Mr. Juneau to reply, then so be it. I leave that to your discretion.

I indicated at the outset some of the frustration I was experiencing, and part of it is this. We were talking about the system going operational, and to quote Mr. Juneau, you said: "At that time I took the advice of the vice-president of finance and of the audit committee". I have heard something different tonight, that it should have read, I took the advice of Mr. Delaney, because it is Mr. Delaney who is now taking responsibility for that.

• 1955

I am a very simple person in many ways, but I have just heard from you a few moments ago that you had Mr. Fournier, you said, recommending on one side going with the system. You had the director—words may escape me, but we can check the blues—of MIS saying: we have got some difficulty. We had all the VPs of media and a great deal of difficulty you were experiencing with Mr. Fournier. We had the internal auditor waving red flags all over the place. But we supported him, meaning Mr. Fournier. I guess, in my simple way, perhaps whoever was the person who took that advice did make a bad management decision. They had other people telling them no; they went along with Mr. Fournier. I suggest, sir, that perhaps could be you.

In simple terms, we have a project as costly as the NFS. We have a disaster, basically, in its implementation. We have an Auditor General for the first time in the history of government being able to say that he was unable to audit the books. We have costs, which by your own words we do not know, to have independent consultants look at what is going to be necessary to correct the system. We have an unknown cost, other than it has been indicated it will be in the millions, to correct the system.

[Translation]

tiriez cette question au clair. Peut-être ne le pourrez-vous pas aujourd'hui, mais je vous serais reconnaissante de m'envoyer les renseignements là-dessus.

**M. Juneau:** Je ne puis, bien sûr, parler au nom de la ministre. Ce qui s'est peut-être passé arrive très souvent aux ministres ou aux présidents, c'est-à-dire qu'on demande un chiffre et, à la dernière minute, quelqu'un donne un chiffre inexact. Cependant, à en juger d'après la transcription des propos de la ministre, je crois qu'elle n'a pas insisté, qu'elle s'est contentée de répondre sans ajouter quoi que ce soit.

**Mme Finestone:** Lors de la deuxième question supplémentaire, afin que personne ne puisse réfuter cela. Merci.

**Le président:** Merci, madame Finestone.

Monsieur Pennock.

**M. Pennock:** Merci, monsieur le président. Je vais faire quelques remarques, après quoi M. Juneau pourra répondre s'il lui reste du temps. De toute façon, je m'en remets à votre décision.

Au début de la séance, je vous ai fait part de mon sentiment de contrariété et d'impuissance. J'aimerais vous dire pourquoi. Nous avons discuté de la mise en oeuvre du système, et pour revenir aux propos de M. Juneau, ce dernier disait, et je cite: «A l'époque, j'ai suivi les conseils du vice-président aux finances et du comité de vérification». Or, ce soir, j'ai entendu autre chose; M. Juneau aurait donc dû nous dire qu'il a tenu compte de l'avis de M. Delaney, car c'est ce dernier qui assume maintenant la responsabilité de cela.

À bien des égards, je suis très simple, mais je viens de vous entendre dire que M. Fournier avait recommandé la mise en oeuvre du système. Cependant, le directeur du système d'informatique de gestion a dit qu'il y avait certaines difficultés, bien que ses propos exacts m'échappent; de toute façon, il sera possible de vérifier la transcription. En outre, tous les vice-présidents des médias nous ont fait part des grandes difficultés que vous éprouviez avec M. Fournier. Pour sa part, le vérificateur général tirait la sonnette d'alarme partout. Quoi qu'il en soit, nous avons appuyé M. Fournier. Enfin, quelle que soit la personne qui a tenu compte de ces conseils, elle a été mal inspirée de le faire et a pris une mauvaise décision en tant que gestionnaire. D'autres personnes nous ont aussi dit que les choses n'étaient pas ainsi et qu'on s'était rangé à l'avis de M. Fournier. C'était peut-être vous.

Pour résumer, nous sommes saisis d'un projet très coûteux, le système financier national, et sa mise en place s'est soldée par un désastre. Pour la première fois dans l'histoire du gouvernement, le vérificateur général s'est déclaré incapable de vérifier les états financiers. Il a fallu recourir à des consultants de l'extérieur pour savoir quelles mesures correctives il nous faudra prendre pour redresser la situation, et ce, à des coûts inconnus, étant donné que vous ne nous avez pas fourni de chiffres là-dessus. Tout ce qu'on nous a dit, c'est que ces mesures correctives coûteront des millions de dollars.

*[Texte]*

All skating aside, I guess I have to say that, in my opinion, the buck must stop someplace. I find difficulty in a situation as this, and in all the testimony we have heard, that perhaps the responsibility is being attempted to be shifted. I just do not see how it can rest with other than the president and chief executive officer in the end.

In closing, my question, sir, is that I understand by letters from you, if my memory serves me correctly, that in the executive level, from nine and the executive VPs, there were in years of cut a total of 65 bonuses issued. Were any of the people involved in the implementation of the NFS system in receipt of a bonus?

**Mr. Juneau:** I do not know. I would know, of course, if I checked.

**Mr. Pennock:** Will you undertake to advise the committee of the answer to that question?

**Mr. Juneau:** Yes.

**Mr. Pennock:** Thank you. That is all I have.

**Mr. Juneau:** May I make a remark, Mr. Chairman?

**The Chairman:** If you would, sir.

**Mr. Juneau:** Some very serious things have been said, not in the form of questions but in the form of affirmations. I dispute many of them. I particularly dispute the affirmation that there is any attempt on anybody's part, certainly not me, to transfer the responsibility for what has taken place. We were talking about one decision in a number of decisions; namely, the decision to drop the parallel system, which was a very, very technical decision.

**The Chairman:** And you accept responsibility for that, sir? Thank you.

Ms McDonald.

**Ms McDonald:** First, I would like to thank you for providing the information I requested on vice-presidents' expenses and entertainment. Frankly, I did expect that your entertainment budget was cushier. I do not know if there is a cover-up there, but the information was not quite as juicy—

**Mr. Juneau:** That is a different country you are talking about.

**Ms McDonald:** I have been watching too much American television perhaps.

**Mr. Juneau:** That is right. Stick to the CBC Canadian programs.

**Ms McDonald:** You could probably save some money in maintenance costs by instituting a smoke-free environment at the CBC and perhaps you might want to look at saving a few millions there.

**Mr. Juneau:** Well, if you can muster enough support for me, maybe we will get there.

*[Traduction]*

Pour parler franchement, ce à quoi je veux en venir, c'est qu'en fin de compte, quelqu'un doit assumer cette responsabilité. Or, ce qu'il y a de difficile ici, à en juger d'après tous les témoignages que nous avons entendus, c'est qu'on essaie peut-être de se refiler cette responsabilité, bien que, d'après moi, elle ne peut revenir qu'au président-directeur général.

Pour terminer, si ma mémoire ne me trompe pas, je crois que dans vos lettres, vous avez précisé qu'à partir du niveau 9 de la haute direction et au niveau des vice-présidents exécutifs, on a accordé un total de 65 primes pendant les années de compressions budgétaires. Est-ce que certains des bénéficiaires de ces bonis avaient participé à la mise en oeuvre du système financier national?

**M. Juneau:** Je l'ignore. Je pourrais bien sûr le savoir en vérifiant.

**M. Pennock:** Pouvez-vous nous envoyer des renseignements là-dessus?

**M. Juneau:** Oui.

**M. Pennock:** Merci. C'est tout.

**M. Juneau:** Monsieur le président, me permettez-vous de faire une remarque?

**Le président:** Volontiers.

**M. Juneau:** Plutôt que de poser des questions, on a fait certaines affirmations très graves. Or, je conteste nombre d'entre elles. Je songe particulièrement à l'affirmation voulant qu'on ait tenté de se refiler la responsabilité de l'état actuel des choses; ce n'est certainement pas mon cas. Il s'agit là d'une décision parmi d'autres, c'est-à-dire celle d'abandonner le système parallèle, et cette décision était de nature très, très technique.

**Le président:** Et vous en acceptez la responsabilité, monsieur Juneau? Merci.

Madame McDonald.

**Mme McDonald:** D'abord, je tiens à vous remercier de nous avoir fourni les renseignements que j'ai demandés au sujet des dépenses des vice-présidents et des frais de représentation. Franchement, je m'attendais à ce que votre budget pour les frais de représentation soit plus élevé. J'ignore si on a tenté de dissimuler certaines choses, mais les renseignements n'étaient certainement pas à la hauteur de ce que...

**M. Juneau:** Vous songez à un autre pays.

**Mme McDonald:** J'ai peut-être regardé trop d'émissions de télévision américaines.

**M. Juneau:** C'est exact. Tenez-vous-en aux émissions canadiennes de Radio-Canada.

**Mme McDonald:** Vous pourriez probablement économiser certaines sommes dépensées à des fins d'entretien en faisant de Radio-Canada un milieu libre de toute fumée de tabac, ce qui vous économiserait peut-être quelques millions.

**M. Juneau:** Eh bien, si vous pouvez me garantir suffisamment d'appui, peut-être pourrions-nous y réussir.



[Text]

**Ms McDonald:** Mr. Juneau, as you know, I do not agree with you on lots of things, and if I were running the CBC I do not know if we would have had these problems. We certainly would have more women on the air. I do agree with you, however, that this is essentially a bookkeeping problem and it should not be blown out of proportion, and I somewhat resent the amount of time we have spent on this particular question when there are so many pressing questions concerning the CBC, including getting more women into programming on the CBC.

However, the process has been quite revealing for us, and some of the long-term problems and the long-term accounting problems of having so many different systems across the country... I think information of that sort has been quite revealing. Members of this committee certainly know a bit more about the functioning of the CBC and may want to take up a number of these questions. I am sorry we have not been able to spend time on some of the more important things.

• 2000

I am not going to ask you any questions, I am just making a few closing comments. We are concerned. We want the CBC to be on the air. We do not want to see a strike. We want to see decent settlements with your employees; and we would like to see you get on with some good Canadian programming.

**The Chairman:** And hire more women.

**Ms McDonald:** Hear, hear!

**Mrs. Finestone:** And put some English songs on your French network.

**The Chairman:** Thank you very much, committee members. And thank you, Mr. Juneau, Mr. Delaney, and all others who have given testimony.

We had asked Mr. Fournier to remain, in the event we wished to call him. I have not had a request from any members of the committee that we call Mr. Fournier. If that is the sense of the committee, he would be excused, and we thank him once more for his assistance.

We had scarcely begun our work on the task forces when we judged it our duty to tackle immediately the annual report of the Canadian Broadcasting Corporation. It has been an intense exercise. We are not certain that it has been any kind of a conclusive exercise, particularly on the question of the implementation of financial controls.

We will consider our next course of action, and we will, of course, be discussing with officers of the corporation many other issues as we address the Caplan-Sauvageau task force.

[Translation]

**Mme McDonald:** Monsieur Juneau, vous n'ignorez pas que je suis en désaccord avec vous sur nombre de questions, et si c'était moi qui dirigeais la Société Radio-Canada, je me demande si nous aurions eu de tels problèmes. En tout cas, il y aurait certainement plus de femmes en ondes. Cela dit, je conviens certainement avec vous que la question dont on vient de discuter est essentiellement un problème de tenue de livres et qu'on ne devrait pas en exagérer l'importance. D'ailleurs, je suis assez contrariée par le fait qu'on ait consacré autant de temps à ce sujet, au moment où se posent des questions aussi pressantes que la nécessité de faire participer davantage de femmes à la programmation de Radio-Canada.

Cependant, ce processus a été assez révélateur pour nous, et certains des problèmes à long terme, y compris des problèmes de comptabilité découlant de l'existence de tant de réseaux différents dans notre pays, ont été mis en lumière... Je crois que les renseignements de ce genre ont été très révélateurs. Les membres de notre Comité sont certainement davantage au courant du fonctionnement de la Société Radio-Canada et voudront peut-être étudier davantage certaines de ces questions. Je suis cependant désolée que nous n'ayons pas pu consacrer davantage de temps à certaines des plus importantes questions.

Pour ma part, je ne vais pas vous poser de questions; je vais tout simplement vous faire quelques remarques. Nous sommes préoccupés. Nous voulons que Radio-Canada soit en ondes, et nous ne voulons pas qu'il y ait de grève. Nous voulons donc que vous en arriviez à des ententes satisfaisantes avec vos employés, et nous aimerions aussi que vous continuiez à produire certaines bonnes émissions canadiennes.

**Le président:** Et qu'on embauche plus de femmes.

**Mme McDonald:** Tout à fait, bravo!

**Mme Finestone:** Et qu'on diffuse certaines chansons anglaises sur votre réseau français.

**Le président:** Merci beaucoup, membres du Comité. Merci à vous aussi, monsieur Juneau, monsieur Delaney, et à tous les autres qui ont témoigné.

Nous avons demandé à M. Fournier de bien vouloir rester, au cas où nous voudrions lui demander de répondre à des questions. Cependant, aucun des membres du Comité ne m'a demandé de le faire témoigner. Si vous n'y voyez donc pas d'objection, nous pouvons lui donner son congé, en le remerciant de nouveau d'avoir bien voulu assister à nos débats.

Nous venions à peine d'aborder le rapport du groupe de travail quand nous avons estimé nécessaire de nous pencher tout de suite sur le rapport annuel de la Société Radio-Canada. Cela a été très absorbant. Toutefois, nous ne sommes pas sûrs que l'exercice à été concluant, particulièrement en ce qui a trait à la mise en oeuvre de mesures de contrôle financier.

Nous allons aviser avant de décider de la prochaine étape et, bien entendu, nous discuterons avec les hauts fonctionnaires de la société de nombre de questions lors de notre étude du rapport du groupe de travail Caplan-Sauvageau.



*[Texte]*

We thank the witnesses. We point out that what they gave as testimony provides them with immunity, as does the cloak of the House of Commons normally. It is an interesting question as to whether oaths might have been administered, and indeed, it is a question that this committee and others might consider addressing in the future.

In conclusion, Mr. Juneau, I want to personally thank you for your co-operation, and thank all others who have given testimony here.

I hope, sir, when we refer to your remarks on page 9 of your presentation to us, when you first appeared on this issue, where you said, even now, on the 50th anniversary of the corporation, there are some people who pursue the harassment of the corporation, that you would not include in those "some people" the Standing Committee on Communications and Culture, because, sir, we see it as our duty, as the imperfect, as it were, representatives of the shareholders, to try to get to the truth of these matters.

Once more, sir, we thank you, and we shall be proceeding with our report to the House in due course.

This open session is adjourned until the next meeting of the committee.

*[Traduction]*

Nous remercions les témoins. Nous précisons par la même occasion que leurs témoignages leur donnent l'immunité, tout comme lorsqu'un député prend la parole à la Chambre des communes. Il est peut-être intéressant de se demander s'il aurait fallu faire prêter serment aux témoins, et nous débattons peut-être de cela ici et au sein d'autres comités à l'avenir.

Pour terminer, monsieur Juneau, je tiens à vous remercier personnellement de votre collaboration, ainsi que tous ceux qui ont témoigné ici aujourd'hui.

À la page 9 de votre exposé, vous mentionnez que même en cette année du cinquantenaire de la société, il y a encore certaines personnes qui la harcèlent. J'espère que vous ne comptez pas parmi ces «certaines personnes» les membres du Comité permanent des communications et de la culture, car nous estimons que c'est en tant que représentants imparfaits des actionnaires que nous avons le devoir de vous interroger et d'essayer d'obtenir la vérité sur ces questions.

Encore une fois, monsieur Juneau, nous vous remercions, et nous présenterons notre rapport à la Chambre en temps et lieu.

La séance est levée.









*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Canadian Government Publishing Centre,  
Supply and Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

*En cas de non-livraison,*  
*retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Centre d'édition du gouvernement du Canada,  
Approvisionnement et Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

#### WITNESSES

Ronald J. Fournier, Vice-President, Finance, St. John  
Shipbuilding Limited.

*From the Canadian Broadcasting Corporation:*

Pierre Juneau, President;

Franklin Delaney, Vice-President, French Television  
Network.

#### TÉMOINS

Ronald J. Fournier, vice-président, Finances, *St. John*  
*Shipbuilding Limited.*

*De la Société Radio-Canada:*

Pierre Juneau, président;

Franklin Delaney, vice-président, Réseau français de  
télévision.

HOUSE OF COMMONS

CHAMBRE DES COMMUNES

Issue No. 8

Fascicule n° 8

Wednesday, December 3, 1986

Le mercredi 3 décembre 1986

Chairman: Jim Edwards

Président: Jim Edwards

*Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing Committee on**Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des*

## Communications and Culture

## Communications et de la culture

### RESPECTING:

In accordance with its mandate under Standing Order 96(2), a review of Canadian Cultural Policy and Programs, taking into account various task force reports

### CONCERNANT:

En conformité avec son mandat en vertu de l'article 96(2) du Règlement, une revue de la politique et des programmes culturels au Canada en tenant compte d'un certain nombre de rapports de groupes de travail

### WITNESSES:

(See back cover)

### TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



Second Session of the Thirty-third Parliament, 1986

Deuxième session de la trente-troisième législature, 1986

STANDING COMMITTEE ON COMMUNICATIONS  
AND CULTURE

*Chairman:* Jim Edwards

*Vice-Chairman:* Bob Pennock

MEMBERS

Jim Caldwell  
Edouard Desrosiers  
Sheila Finestone

(Quorum 4)

Martin Lavoie

*Clerk of the Committee*

COMITÉ PERMANENT DES COMMUNICATIONS ET  
DE LA CULTURE

*Président:* Jim Edwards

*Vice-président:* Bob Pennock

MEMBRES

John Gormley  
Lynn McDonald—(7)

(Quorum 4)

*Le greffier du Comité*

Martin Lavoie



## MINUTES OF PROCEEDINGS

WEDNESDAY, DECEMBER 3, 1986  
(13)

[Text]

The Standing Committee on Communications and Culture met, at 3:40 o'clock p.m., this day, the Chairman, Jim Edwards, presiding.

*Members of the Committee present:* Jim Caldwell, Jim Edwards, Sheila Finestone, John Gormley, Lynn McDonald, Bob Pennock.

*In attendance: From the Library of Parliament, Research Branch:* Françoise Coulombe, James Robertson, Research Officers, and Paul Audley, Consultant.

*Witnesses: From the Department of Communications:* Jeremy K.B. Kinsman, Assistant Deputy Minister, Cultural Affairs and Broadcasting; Michael Binder, Assistant Deputy Minister, Financial Management.

In accordance with its mandate under Standing Order 96(2), the Committee resumed its review of Canadian Cultural Policy and Programs, taking into account various task force reports.

It was agreed,—That the Committee's research staff and consultants be authorized to ask questions to witnesses.

Jeremy K.B. Kinsman made an opening statement and, with the other witness, answered questions.

At 5:10 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

EVENING SITTING  
(14)

The Standing Committee on Communications and Culture met, at 6:15 o'clock p.m., this day, the Chairman, Jim Edwards, presiding.

*Members of the Committee present:* Jim Caldwell, Jim Edwards, Sheila Finestone, Lynn McDonald, Bob Pennock.

*In attendance: From the Library of Parliament, Research Branch:* James Robertson, Research Officer, and Paul Audley, Consultant.

*Witnesses: From the Canadian Museums Association:* William Barkley, President; Jean Trudel, Chairman, Professional Development and Standards; John G. McAvity, Executive Director. *From La Société des musées québécois:* Claude Gosselin, Vice-President. *From the Ontario Association of Art Galleries:* Peeter Sepp, Executive Director. And David Baird.

In accordance with its mandate under Standing Order 96(2), the Committee resumed its review of Canadian Cultural Policy and Programs, taking into account various task force reports.

William Barkley and David Baird made opening statements and, with the other witnesses, answered questions.

## PROCÈS-VERBAUX

LE MERCREDI 3 DÉCEMBRE 1986  
(13)

[Traduction]

Le Comité permanent des communications et de la culture se réunit, aujourd'hui à 15 h 40, sous la présidence de Jim Edwards, (*président*).

*Membres du Comité présents:* Jim Caldwell, Jim Edwards, Sheila Finestone, John Gormley, Lynn McDonald, Bob Pennock.

*Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* Françoise Coulombe, James Robertson, attachés de recherche; Paul Audley, conseiller.

*Témoins: Du ministère des Communications:* Jeremy K.B. Kinsman, sous-ministre adjoint, Affaires culturelles et radiodiffusion; Michael Binder, sous-ministre adjoint, Gestion des finances.

En vertu de l'autorité que lui confère l'article 96(2) du Règlement, le Comité reprend l'examen de la politique et des programmes culturels au Canada, à la lumière des rapports de divers groupes de travail.

Il est convenu,—Que le personnel de recherche et les conseillers du Comité soient autorisés à interroger les témoins.

Jeremy K.B. Kinsman fait une déclaration préliminaire, puis lui-même et l'autre témoin répondent aux questions.

A 17 h 10, le Comité interrompt les travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

SÉANCE DU SOIR  
(14)

Le Comité permanent des communications et de la culture se réunit, aujourd'hui à 18 h 36, sous la présidence de Jim Edwards, (*président*).

*Membres du Comité présents:* Jim Caldwell, Jim Edwards, Sheila Finestone, Lynn McDonald, Bob Pennock.

*Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* James Robertson, attaché de recherche; Paul Audley, conseiller.

*Témoins: De l'Association des musées canadiens:* William Barkley, président; Jean Trudel, président, Normalisation et développement professionnel; John G. McAvity, directeur exécutif. *De la Société des musées québécois:* Claude Gosselin, vice-président. *De l'Ontario Association of Art Galleries:* Peeter Sepp, directeur exécutif, et David Baird.

En vertu de l'autorité que lui confère l'article 96(2) du Règlement, le Comité reprend l'examen de la politique et des programmes culturels au Canada, à la lumière des rapports de divers groupes de travail.

William Barkley et David Baird font des déclarations préliminaires, puis eux-mêmes et les autres témoins répondent aux questions.

It was agreed,—That the documents tabled by William Barkley be filed as an exhibit with the Clerk of the Committee (*See Exhibit "B"*).

At 8:55 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Martin Lavoie

*Clerk of the Committee*

Il est convenu,—Que les documents qu'a remis William Barkley soient déposés chez le greffier du Comité à titre de pièces justificatives (*Voir Pièce «B»*).

A 20 h 55, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

Martin Lavoie

## EVIDENCE

*(Recorded by Electronic Apparatus)**[Texte]*

Wednesday, December 3, 1986

• 1542

**The Chairman:** I will call this meeting to order. As members will observe, I have asked our experts, Mr. Audley and Mr. Robertson, to come to this end of the table, not only for the obvious reason of having them front and centre, as it were, but also to enable them to follow the committee's direction in participating, and once members have finished their round of questioning, to participate themselves, should the need arise and the wish arise.

Today we welcome from the Department of Communications Mr. Jeremy Kinsman, Assistant Deputy Minister, Cultural Affairs and Broadcasting; and Mr. Michael Binder, Assistant Deputy Minister, Financial Management. This is under accordance with our mandate and the review of Canadian cultural policy and programs, taking into account, especially today, the task force on the museums. Mr. Kinsman, I believe you have a brief introductory statement.

**Mr. Caldwell:** A point of order, Mr. Chairman. I notice that we also called Mr. Charles McGee, the Director General, Cultural Affairs and Programs. Is there a particular reason why he did not show up, perhaps to do with the weather?

**The Chairman:** I believe you may want to direct your question to one or the other of our witnesses.

**Mr. Caldwell:** Could I have the permission of the committee to ask them the question now?

**The Chairman:** You may have the consent of the committee, yes.

**Mr. Caldwell:** Mr. Kinsman or Mr. Binder, is there a particular reason why Mr. McGee is not here?

**Mr. Jeremy K.B. Kinsman (Assistant Deputy Minister, Cultural Affairs and Broadcasting, Department of Communications):** I think this is sort of an evolving process that we are getting engaged in and the relationship of officials to this kind of a process is one, I think, that both at the political level and I guess the bureaucratic level we want to work out.

Mr. McGee works for me. It was, I think, decided by the people concerned that at this particular time, at this introductory phase, the two assistant deputy ministers responsible would appear before you in the hope that this would be adequate. And I hope that it is indeed adequate, sir.

**Mr. Caldwell:** Mr. Chairman, was it relayed to you that Mr. McGee would not be showing up?

**The Chairman:** I received from the clerk some advice just today, a letter from Mr. McGee saying that the deputy minister had indicated that the department should be represented by Mr. Kinsman and Mr. Binder.

**Mr. Kinsman:** I should just stress, sir, that it has nothing to do with Mr. McGee, who is an extremely qualified official.

## TÉMOIGNAGES

*(Enregistrement électronique)**[Traduction]*

Le mercredi 3 décembre 1986

**Le président:** La séance est ouverte. Les députés constateront que j'ai demandé à nos documentalistes, MM. Audley et Robertson, de venir s'asseoir à côté de moi, non seulement pour qu'ils soient très présents au cours de nos débats, ce qui a toujours été le cas, mais également pour qu'ils puissent participer et poser certaines questions lorsque les députés auront fini de poser les leurs.

Nous accueillons aujourd'hui, du ministère des Communications, M. Jeremy Kinsman, sous-ministre adjoint, Affaires culturelles et radiodiffusion; M. Michael Binder, sous-ministre adjoint, Gestion des finances. Ceci, conformément à notre mandat au sujet de la politique et des programmes culturels du Canada. Nous examinons aujourd'hui l'étude du groupe de travail sur les musées. Monsieur Kinsman, je crois savoir que vous avez quelques observations à faire pour commencer.

**M. Caldwell:** J'invoque le Règlement, monsieur le président. Je remarque que nous avons également convoqué M. Charles McGee, directeur général, Politique culturelle et programmes. Y a-t-il une raison particulière, comme le mauvais temps, pour laquelle il n'est pas là?

**Le président:** Peut-être devriez-vous adresser cette question à nos témoins?

**M. Caldwell:** Le Comité m'autorise-t-il à leur poser immédiatement cette question?

**Le président:** Vous avez le consentement du Comité.

**M. Caldwell:** Monsieur Kinsman, ou monsieur Binder, y a-t-il une raison particulière pour que M. McGee ne soit pas ici?

**M. Jeremy K.B. Kinsman (sous-ministre adjoint, Affaires culturelles et radiodiffusion, ministère des Communications):** Il s'agit là d'un système assez nouveau, qui semble encore évoluer, et je crois que tant du côté des politiques que du côté de l'administration, nous ne sommes pas encore très sûrs de la façon de procéder.

Mr. McGee travaille pour moi. Il a été décidé par les intéressés que, pour le moment, alors que nous en sommes encore à la phase initiale, les deux sous-ministres adjoints responsables devraient pouvoir suffire. J'espère évidemment que cette décision vous satisfera.

**M. Caldwell:** Monsieur le président, avez-vous été avisé que M. McGee ne viendrait pas?

**Le président:** J'en ai été avisé aujourd'hui par le greffier, qui a reçu une lettre de M. McGee déclarant que le sous-ministre avait indiqué que le ministère devrait être représenté par MM. Kinsman et Binder.

**M. Kinsman:** Permettez-moi de souligner que cela n'a rien à avoir avec M. McGee, qui est extrêmement qualifié en la matière. Vous avez tout à fait raison de penser que c'est



## [Text]

You are very right to target him as a person who is knowledgeable, and we hope that the knowledge will be available to you.

• 1545

I think the basic presentation of ourselves as a department of government at the outset on the official level on the Minister's behalf right now at this stage, it has been decided, should be by assistant deputy ministers. Now whether this is an arbitrary line or a useful line, I do not know. It may turn out it is not a useful line. If so, it could be looked at again. I urge you to take it up with Miss MacDonald, who is the person responsible for her officials' presentations.

**Mr. Caldwell:** Mr. Chairman, I am sure that maybe Mr. Kinsman and Mr. Binder can answer all of our questions. But I think the committee made a decision that we would like Mr. McGee as well to be before this committee. I would ask that you ask the Minister as to the reasons Mr. McGee was advised not to come.

**Mr. Kinsman:** Fine, if I could just be very explicit. The reason was that it was decided assistant deputy ministers would be the level at which we should address, as a department, the committee's concerns. This is the reason. If it is a bad reason or a bad explanation or if you want to change it, then we can change it.

**The Chairman:** Yes. Mrs. Finestone.

**Mrs. Finestone:** May I ask you, Mr. Kinsman, who made the decision? Was it you?

**Mr. Kinsman:** No, it was not me.

**Mrs. Finestone:** Who made the decision?

**Mr. Kinsman:** The decision was made in prudence.

**Mrs. Finestone:** I did not ask you this. I asked who made the decision.

**Mr. Kinsman:** Excuse me, Mrs. Finestone, the decision was made in prudence in the Minister's office.

**Mrs. Finestone:** Mr. Chairman, I think, under the new rules, the standing committee has certain rights and responsibilities. I would like to suggest that the bureaucrats and the technocrats and the political advisers do not have precedence over the committee's decisions. I would like to strongly recommend that it be communicated to the Minister as such.

**The Chairman:** Is it the wish of the committee?

**Some hon. members:** Agreed.

**The Chairman:** Your chairman will undertake to make this communication.

Just before we hear from Mr. Kinsman and begin the questioning process, I would remind members that when departmental officials appear before a committee on any matter, it is a long-established practice to question them only on operational and factual issues and not on matters of policy.

## [Translation]

quelqu'un qui connaît bien la question, et nous espérons que vous ferez appel à lui à d'autres occasions.

Essentiellement, il a été décidé que le ministère serait représenté aujourd'hui par les sous-ministres adjoints. Je ne sais pas si cela sera considéré par vous comme parfaitement arbitraire ou comme utile, mais c'est la décision qui a été prise. Si cela ne vous convient pas, il sera certainement possible de réexaminer la chose. Je vous engage à en discuter avec M<sup>lle</sup> MacDonald, qui est en fait responsable des fonctionnaires de son ministère.

**M. Caldwell:** Monsieur le président, il est très possible que MM. Kinsman et Binder puissent répondre à toutes nos questions. Je crois toutefois que le Comité a pris une décision, à savoir qu'il souhaitait inviter M. McGee à comparaître. Je vous demanderais ainsi de demander à la ministre pourquoi l'on a dit à M. McGee de ne pas venir.

**M. Kinsman:** Permettez-moi de préciser les choses. Le fait est que l'on a décidé que le ministère devait se faire représenter par des fonctionnaires au rang de sous-ministres adjoints. C'est là la raison. Si vous ne l'acceptez pas ou si vous jugez que cela n'explique rien et que vous voulez qu'il en soit autrement, c'est toujours possible.

**Le président:** Oui. Madame Finestone.

**Mme Finestone:** Monsieur Kinsman, puis-je vous demander qui a pris la décision? Est-ce vous?

**M. Kinsman:** Non, madame.

**Mme Finestone:** Qui a donc pris la décision?

**M. Kinsman:** La décision fut prise avec circonspection.

**Mme Finestone:** Ce n'est pas ce que je vous demande. Je vous demande qui a pris cette décision.

**M. Kinsman:** Excusez-moi, madame Finestone, mais la décision a été prise avec circonspection au cabinet de la ministre.

**Mme Finestone:** Monsieur le président, j'estime qu'aux termes du nouveau Règlement, les comités permanents ont certains droits et certaines responsabilités. Ni les bureaucrates, ni les technocrates, ni les conseillers politiques ne peuvent prétendre passer outre aux décisions des comités. Je recommanderais donc fortement que cela soit communiqué de cette façon à la ministre.

**Le président:** Est-ce le voeu du Comité?

**Des voix:** D'accord.

**Le président:** Votre président se chargera de transmettre le message.

Avant que nous ne donnions la parole à M. Kinsman et que nous passions aux questions, je rappellerais aux députés que d'après *Beauchesne*, lorsque des fonctionnaires comparaissent devant un comité, quel que soit le sujet, il est bien entendu que l'on ne peut les interroger que sur les activités de leur ministère et sur des faits, et non pas sur des questions de politique générale.

*[Texte]*

I put forward this ruling for your guidance. Of course, under Standing Order 96, we have the authority to call witnesses as we determine. I will be discussing the implications of it with the Minister, as you suggest.

Mr. Kinsman has advised me that he has an urgent travel commitment that would require him to leave us at about 4.35 p.m. He has a very, very brief introductory statement and then we will get on with the questioning.

**Mrs. Finestone:** Mr. Chairman, I would like to ask this of the Chair. It has come to my attention that the Comptroller General has a complete report on the National Museums Corporation which is highly critical of the corporation. I believe these reports have on occasion been made public. I would like to ask, with respect to the Chair, does he not think it might be helpful for all members of this committee to have the document? If so, perhaps he could direct the ADMs to provide us with a copy.

**The Chairman:** This document being the report of—

**Mrs. Finestone:** —the Comptroller General's Report on National Museums Corporation. I believe they have done an analysis and have come to certain conclusions. It is an internal document in the Department of Communications. Along with other materials we have or we will be requesting, it would be very important for us to have. I think our research staff and ourselves might find it very helpful. I am asking for it for all members of the committee.

**The Chairman:** We will ask the research staff to provide the document.

**Mrs. Finestone:** Thank you very much.

**The Chairman:** Mr. Kinsman.

**Mr. Kinsman:** I just wanted to say at the outset this is a new experience for us. If we are awkward or clumsy, I hope you will forgive us.

It is a rather more awkward one for us to begin with than many others because the Department of Communications is not responsible for museums. If you were asking us questions about the publishing business, the film business, the record business or aspects of the arts, we would be in a position to provide you with judgments and assessments that are somewhat beyond our purview in this particular area. The National Museums Corporation is an arm's-length organization of government. I just want to suggest that many of the questions on museology and the operations of that corporation and the operations of the specific museums... you will understand there are people who earn their livings at that particular activity.

• 1550

Our function with respect to those organizations and the corporation itself is to give our Minister advice with respect to the submissions made to her by them, since they report to Parliament and indeed to you and to Treasury Board, through the Minister of Communications.

*[Traduction]*

Évidemment, aux termes de l'article 96 du Règlement, nous pouvons inviter les témoins que nous voulons. Je discuterai de cela avec la ministre.

M. Kinsman m'a avisé qu'il devait quitter Ottawa d'urgence et qu'il devrait donc partir vers 16h35. Il a d'autre part quelques remarques très brèves à nous faire avant que nous ne commençons à l'interroger.

**Mme Finestone:** Monsieur le président, j'aimerais vous poser une question. On m'a signalé que le contrôleur général avait un rapport complet sur la Corporation des musées nationaux et que ce rapport est très critique. Je crois qu'il est arrivé que de tels rapports soient rendus publics. J'aimerais ainsi demander si le président ne pense pas qu'il pourrait être utile que tous les membres du Comité reçoivent ce document. Dans l'affirmative, peut-être pourrait-il demander aux sous-ministres adjoints de nous le fournir.

**Le président:** Ce document étant le rapport de...

**Mme Finestone:** ... le rapport du contrôleur général sur la Corporation des musées nationaux. Je crois qu'il s'agit d'une analyse et d'un certain nombre de conclusions. C'est un document interne au ministère des Communications. Tout comme d'autres documents que nous avons reçus ou que nous demanderons, je crois que celui-ci est très important. Nos documentalistes le trouveront probablement aussi très utile. J'aimerais donc qu'il soit distribué à tous les membres du Comité.

**Le président:** Nous demanderons aux documentalistes de se le procurer.

**Mme Finestone:** Merci beaucoup.

**Le président:** Monsieur Kinsman.

**M. Kinsman:** Je voulais simplement dire pour commencer que ce genre de réunion est une nouvelle expérience pour nous. Si nous nous montrons maladroits, j'espère que vous nous pardonneriez.

C'est probablement encore plus difficile pour nous que pour beaucoup d'autres hauts fonctionnaires, parce que le ministère des Communications n'est pas responsable des musées. Si vous nous posiez des questions sur le secteur de l'édition, l'industrie cinématographique, l'industrie du disque ou sur certains aspects des arts, nous pourrions vous donner des avis et des évaluations que nous ne pourrions vous donner dans ce cas particulier. La Corporation des musées nationaux est un organisme indépendant du gouvernement. Aussi, vous comprendrez que ce n'est pas nous, mais des spécialistes qui travaillent dans ce domaine qui devront répondre aux questions que vous voudrez poser sur la muséologie et sur les activités de la corporation ou de tel ou tel musée.

Notre rôle vis-à-vis des musées et de la corporation est de conseiller la ministre au sujet des demandes qu'ils lui présentent, étant donné que c'est la ministre des Communications qui doit faire rapport pour eux au Parlement, à vous, donc, et au Conseil du Trésor.



## [Text]

One area where I guess we do have a unique responsibility, at least historically... is that the department wrote the act that established the National Museums Corporation. I just thought as an introduction it might be useful for you if I recalled from our somewhat meagre institutional memory what the reasons were for having such an act at that time, since it has been a decision that has been much abused publicly.

I know that your questions—and we want to make ourselves as available to you as possible to help you with this process—are obviously going to direct themselves principally to the corporation, its functions, what it does, what the museums do, what the relationships are.

As I understand it, in 1968 there was sort of a hodgepodge of relationships to government on the part of the three national museums which existed at that time. The National Gallery's constitution was invested in an act from just before the First World War and was no longer adequate. The two other museums which existed at that time—the Museum of Science and Technology had not been created yet—had originally reported or related to government directly as line functions to an Assistant Deputy Minister in the Department of Northern Affairs at the time, and that was switched over in 1964-65 to the Secretary of State Department.

There was a need to bring symmetry of description and definition on the one hand and, to some extent, of purpose and efficiency on the other, by writing a kind of all-enveloping act that covered the mandates of those three institutions, and indeed of many other national institutions that emerged then.

But there was another reason. It was a subjective reason, and I guess one of the things you are going to decide and on which I know our Minister needs your advice, is the extent to which it has worked or not worked. That was, of course, to create economies of scale by providing common services. But it was to take account of the fact that the National Gallery at that time had a really deplorably meagre collections and acquisitions budget. It just could not get very much money out of the system.

The other museums, the two museums, were in even less favoured positions; they simply could not get any money. The purpose of creating a kind of consolidated resource unit was, in effect, to try to give those museums together a little more whammy in the system, vis-à-vis Treasury Board and vis-à-vis the financial process, than they seemed to have individually.

I am told by those who have since left public life who worked on those documents that there was never any question at that time of creating a management layer, which somehow was between the creative and curatorial responsibilities and leadership responsibilities of individual directors on the one hand, and the board to which they were supposed to report, albeit through a Secretary General, on the other hand. Whether this has seemed to happen may or may not be true; that is something that you will judge from the various witnesses you will hear from.

May I make two other points? I guess the first point is whether or not legislation is indeed required to amend the situation. I think the Minister is basically pretty agnostic

## [Translation]

Un domaine dans lequel nous avons certainement une responsabilité unique, du moins historiquement... c'est le domaine législatif, puisque c'est le ministère qui a rédigé la loi constituant la Corporation des musées nationaux. J'ai pensé qu'il pourrait être utile que je vous rappelle les raisons pour lesquelles cette loi semblait s'imposer alors, puisque c'est une décision qui a souvent été critiquée.

Je sais que vos questions—je précise que nous voulons essayer de vous aider du mieux que nous le pourrons durant votre étude—vont certainement porter essentiellement sur la corporation, sur ses fonctions, sur ce qu'elle fait, sur ce que font les musées, sur les relations entre les uns et les autres.

En 1968, les trois musées nationaux qui existaient alors avaient des relations assez embrouillées avec le gouvernement. La constitution de la Galerie nationale était contenue dans une loi qui datait d'avant la Première Guerre mondiale et qui ne convenait donc plus du tout. Les deux autres musées qui existaient alors—le Musée des sciences et de la technologie n'existait pas encore—étaient liés directement au gouvernement, de façon organique, par l'intermédiaire d'un sous-ministre adjoint du ministère du Nord canadien, ce qui a changé en 1964-1965, lorsque c'est le Secrétariat d'État qui en a assumé la responsabilité.

Il semblait ainsi nécessaire de mieux faire correspondre la description et la définition, d'un côté, et l'objet et l'efficacité, de l'autre, en prévoyant une loi générale qui couvrirait les différents mandats de ces trois musées et de nombreux autres organismes nationaux qui émergeaient alors.

Il y avait également une autre raison. Une raison subjective, sur laquelle vous allez probablement vouloir vous prononcer et sur laquelle je sais que la ministre attend vos conseils. L'idée était évidemment de créer des économies d'échelle en offrant des services communs. Il fallait tenir compte du fait que la Galerie nationale avait alors un budget de collections et d'achat extrêmement maigre. Elle ne réussissait pas à trouver suffisamment d'argent.

Les autres musées, les deux musées, se trouvaient dans des situations encore plus déplorables; ils ne pouvaient tout simplement pas obtenir d'argent. L'objectif était donc d'essayer de donner à ces musées un peu plus de poids vis-à-vis du Conseil du Trésor et des institutions financières en les regroupant.

Ceux qui ont depuis quitté l'administration, mais qui ont travaillé à ces documents, m'ont dit qu'il n'avait jamais été question à l'époque de créer une couche administrative supplémentaire qui viendrait s'insérer entre les responsabilités des créateurs et des conservateurs et les responsabilités des directeurs, d'un côté, et du conseil devant lequel ils étaient responsables, de l'autre côté, même s'ils passaient par un secrétaire général. Le tout est de savoir si c'est effectivement ce qui s'est passé; c'est ce dont il vous faudra juger après avoir entendu les différents témoins que vous voudrez convoquer.

Puis-je encore vous dire deux choses? D'une part, à propos de la nécessité de procéder par la voie législative pour améliorer la situation. Je crois qu'essentiellement, la ministre n'a pas



*[Texte]*

about what needs to be done, and I know she is waiting for your recommendations. On the point of legislation it is probably desirable to consider, in the short term, measures which can be achieved without legislation, if possible, simply because of the speed available to administrative means as the legislative calendar is otherwise crowded and fairly exclusive.

• 1555

Just to take up the last point I made a little earlier, we are agnostic as to the basic points and positions in the report. Virtually everybody else you will be speaking to has of course positions to represent of one kind or another. We are not doing that.

Basically our position, as a department, will rely on the Minister's judgments, and her judgments will rely basically on yours to a large extent. Thank you very much, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Kinsman. We will proceed to our first round of questioning with Mrs. Finestone, please.

**Mrs. Finestone:** Thank you, Mr. Chairman. Thank you, Mr. Kinsman. That was an interesting overview of the development and I think, from my hearing and reading of the issue here, that layer of bureaucracy was not intended. Perhaps the unfortunate end result is where we are today, if you take as gospel the task force's report.

I submit to you that I also am "agnostic" in a certain sense—and I love that word. However, I have to go back to one thing you said. You are not in the museum business and you are not museologists, but you have other skills in the field of art.

I was therefore very tempted to ask you what you are going to do about the book tariff. This is not the place to ask you to please remove it, but I hope you got the message.

That being said, since there is a crowded legislative agenda, I do not want to be pushed into going the non-legislative route or choosing the legislative route; this is not going to be my yardstick, whether the Minister can get it on or not.

Can we really effectively go the non-legislative route and do a trial-run balloon for 12, 16, 18 months, as the wind seems to indicate? Is it reversible if it does not work? What do we do in this kind of an instance? In that picture, what is of concern to me is how... Everything in here seems to relate to a three-pronged approach: the federal government, the provincial counterparts, and the museums themselves. They all have interlocking roles.

The recommendation is to look at it as federal-provincial relations, equalization payment schedules, and things like this. Can this be accomplished if you do not go the legislative route? Can you go ahead and do these things before you have

*[Traduction]*

d'idée arrêtée sur ce qu'il faut faire, et je sais qu'elle attend vos recommandations. Sur le plan législatif, il serait sans doute souhaitable d'envisager à court terme d'adopter des mesures pouvant être exécutées, dans la mesure du possible, sans loi, tout simplement à cause de la rapidité des mesures administratives et du fait que le calendrier législatif est déjà chargé et plutôt exclusif.

Pour reprendre le point que j'ai soulevé tout à l'heure, nous sommes en quelque sorte agnostiques, c'est-à-dire que nous n'avons aucun parti pris concernant les éléments et positions de base du rapport. Presque tous les autres groupes qui comparaitront devant vous auront des positions à défendre. Ce n'est pas notre cas.

Notre position, en tant que ministère, sera essentiellement de suivre les opinions de la ministre, qui, elles, se fonderont dans une grande mesure sur les vôtres. Merci beaucoup, monsieur le président.

**Le président:** Merci, monsieur Kinsman. Nous allons maintenant commencer le premier tour de questions avec M<sup>me</sup> Finestone.

**Mme Finestone:** Merci, monsieur le président. Monsieur Kinsman, je vous remercie de cet intéressant aperçu de la situation. Après avoir entendu les détails de la question et avoir lu les documents, j'ai l'impression que ce palier de bureaucratie n'était pas prévu. Et si l'on prend le rapport du groupe de travail pour l'évangile, c'est peut-être là le triste résultat que nous avons aujourd'hui.

Je vous signale que je suis également, dans une certaine mesure, «agnostique»—et j'adore cette expression. Cependant, j'aimerais revenir à l'un des points que vous avez soulevés. Vous ne travaillez pas dans le domaine des musées, vous n'êtes pas muséologues, mais vous possédez d'autres compétences dans le domaine des arts.

Par conséquent, je suis très tentée de vous demander ce que vous avez l'intention de faire au sujet du tarif sur les livres. Je sais que ce n'est pas l'endroit pour vous demander de l'éliminer, mais j'espère que vous avez compris.

Cela dit, comme le programme législatif est chargé, je ne voudrais pas être obligée d'opter pour ou contre la voie législative, car je ne voudrais pas que la capacité de la ministre d'agir ou non me serve de critère.

Croyez-vous qu'il serait vraiment utile d'opter temporairement pour la voie non législative pendant douze, seize ou dix-huit mois, selon le cas? Y a-t-il moyen de renverser le processus si ça ne marche pas? Que fait-on en pareil cas? Ce qui m'inquiète personnellement, c'est de savoir... Tous les aspects de cette question semblent comporter trois éléments: le gouvernement fédéral, les provinces et les musées eux-mêmes. Les trois ont des rôles qui se recoupent.

Il a été recommandé d'aborder la question sous l'angle des relations fédérale-provinciales, des paiements de péréquation, ou d'autres choses de ce genre. Peut-on le faire sans choisir la voie législative? Croyez-vous qu'il soit possible de faire ces

## [Text]

done the other? In other words, is this putting the cart before the horse? I really do not know.

You must have looked at it in some way. Have you some observations in that light?

**Mr. Kinsman:** Yes. Mrs. Finestone, just to be clear, it is obviously not up to us to choose whether or not to do it legislatively. I guess what we are saying is that there are options. There is a legislative route and a non-legislative route.

To answer your question, the non-legislative route is pretty fertile. It gives you power to do most of the things if they are judged in fact to be desirable, which has been recommended.

For example, through basic machinery of government decisions and Order in Council routes, you can alter the status of the individual museums themselves. They are now schedule B and you can make them a different kind of corporation.

**Mrs. Finestone:** By a non-legislative route?

**Mr. Kinsman:** By a non-legislative route, yes. I think you can, and this would take them out of the Financial Administration Act and the Public Service Employment Act. These things can basically be done.

You cannot, by the non-legislative route, give them separate boards, but I think you can take the present board or the existing board of the National Museums Corporation and basically create four committees out of it, and thereby in effect achieve the same fundamental purpose.

The relocation somewhere else of specific programs that the corporation is at present responsible for—the Museum Assistance Program, CHIN, the Conservation Institute, and various other things—can also be achieved by machinery of government decisions.

• 1600

**Mrs. Finestone:** Let us say you were to do that and you changed their status. What happens to the staffing? What happens to their protection under the PSSA Act? What happens to their collective agreements? Have you done some financial impact studies? We have a study at the back of this book which indicates we can do certain things with \$55 million. We take another \$25 million and we can do other ancillary programs outside the actual mandates of the museum. Can we do all that and not go the legislative route. Did you do some financial impact studies?

**Mr. Kinsman:** Mrs. Finestone, first of all we are not recommending this happen.

**Mrs. Finestone:** Yes, I know. I assume you did the studies.

## [Translation]

choses sans adopter une loi? En d'autres termes, n'est-ce pas là un cas où on met la charrue devant les boeufs? Je me le demande.

Vous avez dû examiner la question. Qu'en pensez-vous?

**M. Kinsman:** Pour être bien clair, madame Finestone, je dois vous expliquer que ce n'est pas à nous de prendre la décision, à savoir s'il faut adopter une loi ou non. Ce que j'essayais de dire, c'est que certaines options s'offrent à vous. Vous pouvez décider d'adopter une loi ou de procéder autrement.

Pour répondre à votre question, la voie non législative présente toutes sortes de possibilités. En optant pour cette solution, il vous sera possible de faire presque tout ce qui a été jugé souhaitable et qui a été recommandé.

Par exemple, il vous est possible de modifier le statut des divers musées en vous servant des rouages décisionnels du gouvernement et des décrets du conseil. Les musées sont maintenant des organismes de l'annexe B, mais vous pouvez les modifier.

**Mme Finestone:** Sans passer par la voie législative?

**M. Kinsman:** Sans passer par la voie législative. À mon avis, c'est possible. De cette façon, les musées ne relèveraient plus de la Loi sur l'administration financière, ni de la Loi sur l'emploi dans la Fonction publique. C'est possible.

Par contre, la voie non législative ne vous permet pas de créer un conseil d'administration distinct pour chaque musée. Mais je crois qu'il est possible de prendre le conseil d'administration existant des Musées nationaux du Canada et de le scinder en quatre comités, ce qui donnerait à peu près le même résultat.

Il est aussi possible, grâce aux rouages décisionnels du gouvernement, d'imputer certains programmes relevant actuellement des musées nationaux à d'autres sources, par exemple le Programme d'appui aux musées, le Réseau canadien d'information sur le patrimoine, l'Institut canadien de conservation, et d'autres programmes du genre.

**Mme Finestone:** Disons que vous décidiez de modifier le statut des musées. Qu'arrive-t-il au personnel? Qu'arrive-t-il à la protection accordée aux employés en vertu de la Loi sur la pension de la Fonction publique? Qu'arrive-t-il à leurs conventions collectives? Avez-vous mené des études sur les incidences financières d'une telle mesure? À la fin de ce document, il y a une étude expliquant ce qu'on peut faire avec 55 millions de dollars. On pourrait prendre 25 millions pour créer des programmes auxiliaires ne relevant pas du mandat direct du musée. Est-il possible de faire tout cela sans passer par la voie législative? Avez-vous mené des études sur les incidences financières?

**M. Kinsman:** Tout d'abord, madame Finestone, ce n'est pas ce que nous recommandons.

**Mme Finestone:** Oui, je le sais. Je suppose que vous avez mené les études en question.



## [Texte]

**Mr. Kinsman:** Let me take your questions in order. What happens to employees vis-a-vis job security and a variety of other things? I would suggest there are good things out of that for the institutions concerned. Arguably, there are negative things. I believe it is the wish of the institutions themselves to do this. I think they could make a better case than I could on their behalf.

With respect to the financial implications of changing the status of the four specific museums, I think they want to do it because they believe it would save them money. I make a subjective observation here. On the creative side, I think employees of museums are not like other public servants. They are not usually interested in a career in government. They are interested in a career in the museum community. I feel museums tend to maintain that by designating them as government employees. They have higher staff costs than private museums. That is their fundamental reason for doing it, but I am sure you are right—there is a downside to some extent. I am sure it could be compensated for in one way or another.

**Mrs. Finestone:** Let us assume you do this by the non-legislative route. I will come back later to the staff. What I read here concerns me. What happens if you change the status under the Financial Administration Act?

Let us assume we are going to recommend you go that route. You are going to finance the four museums in one way. Then you are going to take the Museum Assistance Programs and put them into your department under a new ADM, as I understand it. That is the recommendation made. Do you think we can maintain a comfortable arm's-length relationship which will not be of concern under an ADM with an advisory committee? That is what is suggested.

Look at the CBC. It is a separate corporation. Look at the different areas you have under your administrative responsibilities. The constant cry "is arms length". Yet when the Minister has hands on, there is criticism. When the Minister has hands off, you do not get enough money. It is what I hear you saying. If you set up these four separate boards and there is an ADM in the department that is going to have decision making-powers but is not represented on that advisory body, are you setting up a potential conflict of personality or conflict of interest?

I am really concerned about going this way. If I set up an organigram in my mind's eye, where is the linking so you are going to hear from the individual museums? They may be blocked in bureaucracy now. What says they will not be blocked in the other bureaucratic route?

**Mr. Kinsman:** Let me try to answer that. Genuinely we do not have a preference as to whether those specific programs come to the Department of Communications, go somewhere else or stay where they are. That is the judgment you should

## [Traduction]

**M. Kinsman:** Je vais répondre à vos questions dans l'ordre où elles ont été posées. Tout d'abord, la sécurité d'emploi et les autres mesures de protection de ce genre. À mon avis, les institutions visées pourront retirer certains avantages. Il va sans dire que cela va également créer certains problèmes. Mais je crois que c'est ce que les musées eux-mêmes veulent. Ils pourraient sans doute mieux vous présenter leurs arguments que moi.

Pour ce qui est des conséquences financières d'un changement de statut des quatre musées en question, à mon avis, c'est ce qu'ils veulent, car cela pourrait leur faire économiser de l'argent. Remarquez que c'est un commentaire subjectif. Sur le plan de la créativité, je crois que les employés des musées ne sont pas comme tous les autres fonctionnaires. Ce n'est pas une carrière au gouvernement qu'ils recherchent, mais plutôt une carrière dans le secteur des musées. Je crois que c'est une attitude qu'encouragent les musées en les désignant comme employés du gouvernement et en leur accordant une rémunération supérieure aux musées privés. C'est là la raison fondamentale de cela, mais vous avez certainement raison lorsque vous dites qu'il y a certains désavantages. Mais je suis certain qu'il y a moyen de les compenser d'une manière ou d'une autre.

**Mme Finestone:** Je reviendrai tout à l'heure à la question des effectifs. Supposons que nous optons pour la voie non législative. Ce que je viens de lire m'inquiète. Qu'arrive-t-il si vous modifiez le statut des musées en vertu de la Loi sur l'administration financière?

Supposons que le Comité vous recommande de le faire. Si j'ai bien compris, vous allez financer les quatre musées en intégrant dans votre ministère les Programmes d'appui aux musées sous la direction d'un nouveau sous-ministre adjoint. C'est la recommandation qui a été faite. Croyez-vous qu'il sera possible d'établir de bonnes relations non liées, qui ne poseront pas de problèmes à un sous-ministre adjoint et à son comité consultatif? C'est ce qu'on voudrait.

Prenons par exemple Radio-Canada. Voilà une société distincte. Toutes sortes de secteurs relèvent de votre responsabilité administrative. On demande sans cesse que les relations soient «non liées». Lorsque le ministre prend des mesures directes, il fait l'objet de critiques. Et pourtant, lorsqu'il agit indirectement, vous ne recevez pas suffisamment d'argent. C'est ce que je vous ai entendu dire. Si vous créez quatre conseils d'administration séparés en donnant les pouvoirs décisionnels à un sous-ministre adjoint de votre ministère qui n'est pas représenté au sein du conseil consultatif, ne croyez-vous pas que cela risque d'engendrer des conflits de personnalités ou des conflits d'intérêts?

Cette solution m'inquiète beaucoup. En m'imaginant l'organigramme, je ne vois pas où s'établira le lien qui vous permettra de communiquer directement avec chaque musée. En ce moment, la bureaucratie entrave les communications. Qu'est-ce qui prouve que ce ne sera plus le cas si l'on procède comme vous le recommandez?

**M. Kinsman:** Je vais tenter de vous répondre. Bien franchement, nous n'insistons pas pour que ces programmes soient transférés au ministère des Communications, ou à un autre ministère, ou encore qu'ils continuent de relever des musées.



[Text]

make. If they did come to the Department of Communications, would this imply somehow a shortening of arms length with respect to those programs?

• 1605

As I understand it, those programs are quite different in nature. The Canadian Conservation Institute, the Mobile Exhibits Program, are themselves not granting programs; neither is the Canadian Heritage Information Network a granting program. Awards are not given to applicants as in, for example, the Canada Council, in the same judgmental sense that would require a jury to decide in an absolutely non-biased way which application had the most objective merit.

**Mrs. Finestone:** While you are answering that, I would you like to put into the hopper one of those concerns. We know from certain other work we did, I believe, that the Canada Council had a 20% administrative cost compared to the Ontario Arts Council, which had a 10% operating and management cost. What is going to happen when you move it into the Department of Communications?

**Mr. Kinsman:** Well, that is a good question too. The Museum Assistance Program, I think, is a fairly judgmental program and I think it would require a sort of juried system, so that is the distinction. For example, we have the Book Publishing Industry Development Program by which we administer a fairly large amount of money to publishers.

We have experience with these programs. The Cultural Initiatives Program—a whole variety of other granting things that we do, which do not involve that kind of competitive judgment as to objective merit, if you see what I mean. We do not use juries for those.

On the other hand, for some things—for example, the Mobile Exhibits Program—we do in effect use outside jurors to provide judgment for us. I think that in a government department you in fact can use a jury system as fairly and as efficiently as you could in what is known to be an arm's-length agency.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Kinsman. I am sorry to interrupt, but we must proceed on to Mr. Caldwell, please.

**Mr. Caldwell:** Well, it is along very much the same lines, Mr. Chairman. I would just like to get a couple of little housekeeping things out of the road so my mind is straight first. Under the sort of title of, in your department, "Museums", if you want to put it that way, how much funding does DOC give the museums, as a chunk of money?

**Mr. Kinsman:** Well, sir, we do not fund museums in the same way that the National Museums Corporation funds museums, or the Canada Council funds museums. So what we basically do, to the extent that we fund museums at all, is through the Cultural Initiatives Program, or through the three ERDAs we have.

We fund either the construction of museums, the renovation and improvement of museums, and that can include such

[Translation]

C'est à vous que revient cette décision. S'ils devaient être transférés au ministère des Communications, est-ce que cela voudrait dire que notre intérêt dans ces programmes serait un peu plus lié?

Si j'ai bien compris, ces programmes sont forts différents. Par eux-mêmes l'Institut canadien de conservation, le programme des Expositions mobiles et Réseau canadien d'information sur le patrimoine n'accordent pas de subventions comme le fait le Conseil des arts du Canada, par exemple, qui nomme un jury chargé de juger objectivement les mérites d'une demande.

**Mme Finestone:** Pendant que vous répondez à cette question, je vais vous faire part d'un autre sujet important de préoccupation. Lors de nos travaux nous avons appris que les coûts administratifs absorbent 20 p. 100 du budget du Conseil des Arts du Canada contre 10 p. 100 de celui du Conseil des Arts de l'Ontario. Que ce produira-t-il lorsque le Conseil des arts du Canada relèvera du ministère des Communications?

**M. Kinsman:** Voilà une autre bonne question. Le programme d'appui aux musées nécessite, à mon avis, une procédure de décision par jury; voilà la différence. Par exemple, des fonds importants sont distribués aux éditeurs par l'intermédiaire du Fonds de développement de l'édition canadienne.

Nous connaissons bien ces programmes—y compris le programme d'Initiatives culturelles et d'autres programmes dans le cadre desquels nous accordons des subventions mais sans concours. Je ne sais pas si vous me suivez? Dans le cas de ces programmes nous ne faisons pas appel à un jury.

De l'autre côté, pour d'autres programmes, comme le Programme des expositions mobiles, nous devons faire appel à des jurés indépendants. Je crois qu'un ministère peut utiliser une procédure de concours de façon tout aussi efficace qu'une organisation n'ayant aucun lien de dépendance avec l'État.

**Le président:** Merci, monsieur Kinsman. Je dois malheureusement vous interrompre car le prochain intervenant est M. Caldwell.

**M. Caldwell:** Monsieur le président, j'aurais posé à peu près le même genre de questions. J'aimerais régler un ou deux petits problèmes administratifs tout d'abord. Quel type de financement le ministère des Communications accorde-t-il au secteur «Musées»?

**M. Kinsman:** Nous ne finançons pas les musées au même titre que la Corporation des musées nationaux ou le Conseil des arts du Canada. Si nous accordons une aide financière aux musées, c'est par l'entremise du programme des Initiatives culturelles ou des trois ententes régionales de développement.

Nous finançons ainsi la construction de musées, leur rénovation ou amélioration, ou encore l'achat et l'installation

## [Texte]

things as ticketing systems, or other electronic systems of a variety of kinds. We also fund certain special exhibits which are considered to be of particular national interest.

I think basically—Michael, if I am right—our financial involvement with museums is pretty well limited to those sorts of activities. There are also some international exchange activities that we get into as well.

**Mr. Caldwell:** You do not have a ballpark figure, Mr. Kinsman, as to what funds from the Department of Communications eventually end up under the title "Museums".

**Mr. Kinsman:** It is a good question, sir. I have never thought of it that way. If I could undertake to take this advice and give you a figure in writing . . .

**Mr. Caldwell:** I realize that it is almost an impossible figure to have. I guess what I am leading up to is, basically, that if the department were put in charge of the museums, you would be backing the system up, you would be just eliminating some of the bureaucracy in between, shall we call it—if you are streamlining it to the extreme—which we may not be intending to do.

**Mr. Kinsman:** Sir, any option is available, but I would not see the department being put in charge of museums in that sense, in the sense that there would be a layer of bureaucracy. I think what the recommendations involve here is, and anybody is free to alter them, or provide new ones, to transfer these specific programs now in the National Museums Corporation to the Department of Communications, because it is really not practical, I guess, to try to split them up among four individual museums. Basically, as far as layers are concerned, I do not think you have a net change. I would say that it is slightly streamlined—maybe.

• 1610

**Mr. M. Binder (Assistant Deputy Minister, Financial Management, Department of Communications):** Mr. Chairman, I think the reason the recommendation of the task force was to take those granting programs out of the National Museums of Canada is really not because they want to give it to us. It is because they are talking about qualifying the business, the line of business in which the museums are, and that is what we are talking about—whether to go to the DOC as a department or a ministry or somewhere else, I think, as Mr. Kinsman has said, is wide open.

I would also like to qualify. We do not have in DOC a budget or a program labelled "museum". We look at them ad hoc as they come in from the community.

**Mr. Caldwell:** I think that is the problem when we get into this thing, because you give money to the museums indirectly, Parks Canada gives money to the museums and this group gives money to museums. I think the idea is to consolidate the thing so that at least we know who is funding museums and how the money is being spent. And on top of that, I guess some accountability is the idea.

## [Traduction]

de systèmes pour la préparation des tickets entre autres systèmes électroniques. Nous finançons également certaines expositions spéciales qu'on juge d'intérêt national.

Si je ne trompe, Michael, c'est le type d'aide financière que nous accordons aux musées. Il y a également, il ne faut pas l'oublier, des programmes d'échanges internationaux.

**M. Caldwell:** Avez-vous une idée du montant réservé par le ministère des Communications aux «Musées»?

**M. Kinsman:** C'est une bonne question, monsieur. Je n'ai jamais vraiment vu les choses sous cet angle là. Si vous me le permettez, je me renseignerai et je vous ferai parvenir la réponse par écrit . . .

**M. Caldwell:** Je sais qu'il est partiellement impossible d'obtenir ce chiffre. Voici ce que je veux vraiment savoir: si le ministère devenait responsable des musées, vous appuieriez le système actuel, et vous feriez disparaître une partie de la bureaucratie en place—si vous voulez vraiment rationaliser le système—et ce n'est peut-être pas vraiment ce que l'on veut faire.

**M. Kinsman:** Tout est possible, je ne pense vraiment pas que le ministère sera chargé des musées, tout au moins pas pour ajouter un autre niveau de bureaucratie. Je crois que les recommandations présentées, et on peut les modifier ou les remplacer, visent à transférer certains programmes bien précis, qui relèvent maintenant des Musées nationaux, au ministère des Communications, puisqu'il n'est pas pratique de partager ces programmes entre quatre grands musées. Je ne pense pas qu'il y ait une véritable différence en ce qui concerne les différents niveaux, peut-être que les choses sont quelque peu plus cohérentes.

**M. M. Binder (sous-ministre adjoint, Gestion Financière, Ministère des Communications):** Monsieur le président, je ne pense pas que le groupe de travail ait recommandé de retirer aux Musées nationaux le droit d'accorder ses subventions pour nous les confier. C'est surtout pour mieux délimiter les attributions des musées que ce pouvoir serait éventuellement octroyé au ministère des Communications ou à une autre instance, bien que la décision n'ait pas encore été prise.

Je tiens à préciser que le ministère des Communications n'a pas de budget ou de programme intitulé «Musées». Il s'agit chaque fois donc d'une décision ponctuelle.

**M. Caldwell:** C'est justement ça le problème notamment que les musées reçoivent des fonds de vous indirectement, de Parcs Canada ainsi du groupe dont il est question. Il s'agirait donc de centraliser les sources de crédit pour que nous sachions qui finance les musées et comment l'argent est dépensé. La transparence y gagnerait également.



## [Text]

**Mr. Kinsman:** I do not want to leave the point, but this perception of yours I think has been recognized in the past by others and there has been a proposal in fact to have a general what is called "heritage review", which would go beyond museums.

There is a notion which I guess is a valid one that our museums are all around us; they are in our cemeteries, they are in our railway stations, and that what there should be is both a national inventory of collections of value to the Canadian people and indeed, a much clearer sense on the part of everybody concerned as to how much money is in fact spent on building them, maintaining them, collecting for them, of all kinds, at all levels of government and in the private sector.

**Mr. Caldwell:** Once the money leaves your hands and goes into your granting system to the agencies that you grant to, basically you have lost control and accountability. In some cases there is not a problem with that because of the arm's-length agreements. But you do have all these agencies running off here, there, and everywhere, doing things which may not necessarily be the right thing to be doing with the taxpayers' money.

**Mr. Kinsman:** That is always a peril, but the agencies do not of course get their money from us, they get their money from the Treasury Board. The Minister does or does not support their submissions for funds at the outset, and we do try to reconcile any kind of competing activities that may seem to emerge.

**Mr. Caldwell:** What about the physical set-up? Can the Department of Communications absorb a sort of new department of museums or . . . ?

**Mr. Kinsman:** I would think we could do that, sir. We would have to make sure that we were qualified to do it. We have had to absorb things in the past and I hope we have shown we became qualified to do it, that we are serious.

**Mr. Caldwell:** Have you been talking to the bureaucracy?

**Mr. Kinsman:** Oh, I think that the whole point, the whole thrust of these recommendations is in fact to reduce overhead—Mrs. Finestone was talking about 20%, which is a very high figure from our standpoint—and to do things in a way which are as streamlined as possible. We run some pretty big programs with very few people and there is peril in that, too.

**Mr. Caldwell:** But it happens with every organization; the bureaucracy, if you are in the museums business and you are supposed to be making collections, every organization starts off where 95% of the money goes towards collections and 5% towards administration and after 10 years, it has turned around the other way and that is the unfortunate part. We do not want to create another bureaucracy when we are trying to get rid of one.

**Mr. Kinsman:** You sure are right; you are absolutely right.

**Mr. Caldwell:** Is it frustrating for you at this period of time—but again, you do not have to deal with these people—but for you people to find out what is going on? Or does it really matter about that once you give them . . . ? I know you do not give them the money, but you are still sort of

## [Translation]

**M. Kinsman:** Ce que vous dites a déjà été évoqué par d'autres et c'est pourquoi il a été question de passer en revue tout ce qui relève de notre patrimoine, y compris les musées

On pourrait d'ailleurs assimiler aux musées les cimetières ainsi que les gares de chemin de fer et qu'il faudrait donc faire un inventaire exhaustif de tout ce qui est susceptible d'intéresser les Canadiens de façon à ce que nous sachions au juste combien coûte la construction des bâtiments, leur entretien, la constitution des collections ainsi que l'origine précise de l'argent, qu'il s'agisse des différents niveaux de gouvernements ou du secteur privé.

**M. Caldwell:** Dès lors que les crédits que vous accordez aux différentes institutions ont été accordés, vous n'avez plus aucun contrôle sur ces montants. Dans certains cas cela ne pose pas de problèmes lorsqu'il s'agit notamment d'institutions indépendantes. Il n'empêche que certaines institutions sont libres d'agir à leur guise et notamment d'utiliser les deniers de l'État pas nécessairement à bon escient.

**M. Kinsman:** C'est effectivement un danger mais je tiens à vous rappeler que c'est le Conseil du Trésor et non pas nous qui leur accorderont les crédits. Le Ministre doit bien entendu approuver leur demandes de crédit et il nous arrive parfois devoir régler des différends.

**M. Caldwell:** Au plan purement matériel est-ce que le ministère des Communications pourrait se charger d'un nouveau ministère des musées?

**M. Kinsman:** Sans doute, mais nous devrions avoir le personnel compétent. Nous avons déjà été obligé d'absorber certaines institutions par le passé et nous nous en sommes fort bien tirés.

**M. Caldwell:** En avez-vous discuté avec les fonctionnaires?

**M. Kinsman:** L'objet essentiel de ces recommandations est de réduire les frais généraux qui, selon M<sup>me</sup> Finestone, serait de quelque 20 p. 100, ce qui est énorme, et de rationaliser les activités dans toute la mesure du possible. Nous avons réussi à appliquer certains très grands programmes avec un personnel réduit, ce qui n'est pas sans danger non plus.

**M. Caldwell:** Comme dans toute autre organisation, au début les musées ont affecté 95 p. 100 de leur personnel au travail sur les collections et 5 p. 100 seulement à l'administration mais au bout de 10 ans c'est l'inverse qui se produit. Il ne s'agit donc pas de remplacer une bureaucratie par une autre.

**M. Kinsman:** Vous avez parfaitement raison.

**M. Caldwell:** Comme vous êtes plus ou moins responsable du secteur culturel, qu'est-ce que vous pensez de la façon dont ils utilisent les crédits qui leur sont accordés, ou cela vous importe-t-il puisque vous ne traitez pas directement avec ces gens?



## [Texte]

the overseer of the cultural community, so is it frustrating for you to get the answers to what they are doing with the money, or does it matter what they do?

• 1615

**Mr. Kinsman:** Before I make a very subjective remark I just... It is customary among public servants wherever they work, whether in a specialized agency or in a government department, that when asked a factual question they give a factual answer to another public servant, unless they cannot. I would hope we would never ask questions unless they were well meant and useful, purposeful, and I would hope that nobody would ever give us an answer that was not correct.

So I would say, no, it is not that frustrating. Where it becomes kind of frustrating, obviously, is when people contest the right to ask the question. That is where the questions of competing jurisdiction and turf and all of that stuff comes in.

That is the problem in all of these things. I think if you put it in one place, you decide that is where it goes and those people run it and if they do not run it efficiently they should not be there. That is fine. Wherever it is, it should be clearly and visibly centred in that place.

**Mr. Caldwell:** Of course you have not been dealing with the arts community long enough to know there is probably no turf more protected than in these special-interest groups. They become very touchy about such things as why you are asking questions.

**Mr. Kinsman:** I guess that is true, sir. It is because there is a lot of heart in their work; I think that is why.

**Mr. Caldwell:** Mr. Chairman, I have one more question. This time I would like to allocate the rest of my time to one of my colleagues if there is any left.

**The Chairman:** There is one minute left. Which of your colleagues would care to proceed? Go to Miss McDonald.

**Mr. Caldwell:** I meant on this—

**Ms McDonald:** We are all on the same side. Relax.

Thank you very much, Mr. Chairman. I would like to get on to a question about the Museum Assistance Program and whether it is to be administered by the department.

One concern obviously would be the the increased politicization in granting. You made reference to the Cultural Initiatives Program and, of course, we are all aware of things like "Mulroney aid helps school get \$100 thousand" and things of this sort.

I wonder if you would care to comment how one could have a fair system. You suggested that one does not need juries, I take it, to do this work as you do not have juries for book publishing or cultural initiatives. Would you care to comment on how one would have a fair system?

## [Traduction]

**M. Kinsman:** Avant de faire une remarque très subjective, je voudrais simplement... Chez les fonctionnaires, où qu'ils travaillent, que ce soit dans un organisme spécialisé ou dans un ministère, la tradition veut que lorsqu'on leur pose une question sur les faits, ils y répondent en décrivant les faits réels, à moins qu'ils ne soient pas en mesure de le faire. J'ose espérer que nous ne poseront jamais que des questions utiles et bienveillantes et que personne ne nous donnera jamais de réponse inexacte.

Je répondrai donc que cela n'est pas frustrant. Là où ça le devient, c'est bien sûr lorsque les gens contestent le droit de poser la question. C'est alors qu'interviennent les questions de compétence, de territoire propre, etc.

C'est là le problème avec toutes ces choses. Si vous décidez de mettre l'argent dans un seul endroit, alors les gens sur place devraient s'en occuper, et s'ils ne s'en occupent pas bien, alors ils ne devraient pas y être. C'est clair. Où que ce soit, il faut que les choses soient claires et visibles.

**M. Caldwell:** Vous ne faites sans doute pas affaire depuis assez longtemps avec le milieu artistique pour savoir que le territoire le plus protégé est celui des groupes d'intérêt spécial. Ils deviennent tout de suite très susceptibles dès que vos commencent à leur poser des questions.

**M. Kinsman:** Je suppose que cela est vrai. Mais c'est sans doute parce qu'ils doivent mettre beaucoup de cœur dans leur travail. C'est là la raison.

**M. Caldwell:** Monsieur le président, j'ai encore une question à poser. Et j'aimerais cette fois-ci, s'il me reste du temps dans la période qui m'est allouée, l'accorder à un de mes collègues.

**Le président:** Il vous reste une minute. Lequel de vos collègues souhaite prendre la parole? Cédez donc la place à M<sup>me</sup> McDonald.

**M. Caldwell:** Je parlais de ce...

**Mme McDonald:** Ne vous inquiétez pas, nous sommes tous du même côté.

Merci beaucoup, monsieur le président. J'aimerais poser une question au sujet du Programme d'appui aux musées. J'aimerais savoir si ce programme va être administré par le ministère.

Ce qui nous inquiéterait ce serait que le processus d'octroi de subventions se politise davantage. Vous avez évoqué le Programme d'initiatives culturelles et nous avons tous entendu des déclarations du genre «Le gouvernement Mulroney aide une école à obtenir 100,000\$».

Pourriez-vous nous expliquer comment nos pourrions avoir un système juste? Si j'ai bien compris, vous avez dit qu'il ne serait pas nécessaire d'avoir des jurys pour faire ce genre de travail, étant donné qu'il n'y a pas de jury pour les initiatives visant l'impression de livres ou d'autres activités culturelles.

[Text]

**Mr. Kinsman:** Miss McDonald, I said you probably do not need juries for the three other programs. The Conservation Institute is a self-standing research institute and it does not really give money in a way which requires juries.

I think you probably would need them for the Museum Assistance Program. I was only suggesting that having juries is not incompatible with locating a program in a government department. I think the jury would ensure the sort of insulation that would deal with anybody's misgivings about political direction. I did also want to suggest, however, that we have programs in which we do not have juries and where I think it is absolutely clear there is no political influence at all. I would say the book-publishing program is such a program.

**Ms McDonald:** Okay. The cultural initiatives—people certainly do have a number of questions about that. Presumably MPs or the Prime Minister's Office do contact you and suggest what would be an ideal project when perhaps it is indeed an ideal project. But how do you cope with phone calls, meetings, pressure from the PMO or from a Member of Parliament?

**Mr. Kinsman:** I think Members of Parliament are generally, I will say universally, sensitive to one enduring truth about this whole business—that virtually all projects are good projects.

Everybody, every community that wants a cultural centre or a theatre or something really deserves to have it. We try to cope with it by having publicly visible rules of eligibility as clear as possible and by trying, I think, in presenting recommendations to the Minister with respect to the extent to which those guidelines are satisfied, to be as sensitive as possible to the real objective cultural or community merits of these programs.

Bear in mind that a Cultural Initiatives Program is basically a bricks and mortar program; it is not dealing with the quality of the project per se but with structure and an improvement of project. There has to be in this country, and it is one thing we are constantly aware of—and this is the Minister's responsibility as all of these things are—a kind of regional leavening.

**Ms McDonald:** Levelling?

• 1620

**Mr. Kinsman:** I said leavening, I meant there are great centres of excellence which have private sources of funding. There are other more remote parts of the country which do not have such sources of funding. Therefore, I think that in

[Translation]

Pourriez-vous nous expliquer comment nous pourrions avoir un système juste?

**M. Kinsman:** Madame McDonald, j'ai dit qu'il ne serait sans doute pas nécessaire d'avoir des jurys pour les trois autres programmes. L'Institut de conservation est un institut de recherche autonome dont le système d'attribution de certains fonds n'exige pas l'intervention de jurys.

Je pense cependant qu'il le faudrait pour le Programme d'appui aux musées. Tout ce que j'ai dit c'est que le fait d'avoir un jury n'est pas incompatible avec le fait de faire relever un programme d'un ministère fédéral. Il me semble que la présence d'un jury apaiserait les craintes que certains pourraient avoir quant à la possibilité qu'il y ait manipulation à des fins politiques. J'ai également voulu laisser entendre que nous avons des programmes où il n'y a pas de jury et où il est parfaitement clair qu'il n'y a absolument aucune influence politique. Un exemple serait le Programme de publication des livres.

**Mme McDonald:** Très bien. Passons maintenant aux initiatives culturelles... Les gens s'interrogent là-dessus. J'imagine que des députés ou des gens du cabinet du Premier ministre vous contactent de temps en temps pour vous dire que tel projet est un projet idéal. Et peut-être qu'il s'agit bel et bien d'un projet idéal. Mais comment faites-vous lorsque vous recevez des appels téléphoniques du cabinet du Premier ministre ou d'un député? Que faites-vous lorsqu'ils veulent vous rencontrer, lorsqu'il exercent des pressions sur vous?

**M. Kinsman:** Je pense que les députés sont, dans l'ensemble, et je dirais même qu'ils le sont tous, sensibles à une vérité fort tenace dans toute cette affaire: presque tous les projets sont de bons projets.

Chaque groupe, chaque localité qui veut se doter d'un centre culturel, d'un théâtre ou d'autre chose le mérite vraiment. Voici donc ce que nous faisons: nous veillons à ce que les règles en matière d'admissibilité soient aussi claires et aussi visibles pour le public que possible et, lorsque nos soumettons des recommandations au ministre relativement au respect de ces lignes directrices, nous essayons d'être aussi sensibles que possible au mérite objectif réel, culturel ou social, des programmes concernés.

Il ne faut pas oublier qu'un Programme d'initiatives culturelles revient en définitive à une affaire de briques et de mortier. Il n'est pas tellement question de la qualité du projet en tant que tel, mais de la structure et des possibilités d'amélioration. Il faut qu'il y ait au pays, et c'est une chose dont nous sommes très conscients—et, comme c'est le cas de toutes ces autres questions, cela relève du ministre—un certain étalement régional.

**Mme McDonald:** Un nivellement?

**M. Kinsman:** J'ai dit élèvement, en ce sens qu'il existe d'éminents centres d'excellence qui sont financés par le secteur privé. D'autres régions du pays, plus éloignées, n'ont pas accès à cette source de financement. Quand vous étudiez des



[Texte]

assessing something you have to be very sensitive to the situations of the people who are proposing it.

**Ms McDonald:** I am sorry, I do not understand what you mean. Are you saying that more money should go to the areas that do not have it, or more money should go to the areas that do have it?

**Mr. Kinsman:** I am saying that not every situation and not every province and not every community is the same. Some people, for example Newfoundland, obviously have less money to raise from the private sector than would, say, Toronto.

**Ms McDonald:** It is one of the criteria—to to come from a region without a lot of support, they would get preference under—

**Mr. Kinsman:** That is not a criteria or preference at all. I am simply saying—

**Ms McDonald:** I thought you said you had stated criteria.

**Mr. Kinsman:** No, we have stated criteria of eligibility.

**Ms McDonald:** Is that one of them?

**Mr. Kinsman:** Okay. One of the criteria is that funding from the government will match funding from other sources, preferably tri-partied funding, from a provincial government and from private sources if at all possible. My only point was that to be absolutely rigid in those requirements I think would do a disservice to parts of the country where there is less private resources available.

**Mr. Binder:** May I add one point just to put it in context. We are talking about a \$60 million program that is supposed to cover this whole country across all communities. This notion of ministerial involvement in making decisions when obviously you know there is not enough money to go around—no matter how you set criteria, no matter how you set priorities, there is just not enough money to go around—

**Ms McDonald:** What do you do?

**Mr. Binder:** Let me finish this.

**Ms McDonald:** No, you are straying from my question, I would like an answer. What do you do if the PMO phones up and says that they want money to go into this program?. Does that overrule a staff decision based on some objective assessment of need?

**Mr. Kinsman:** First of all, the PMO would not phone us.

**Ms McDonald:** Okay, what if the Minister says, I want this program to get support?

**Mr. Kinsman:** I think you should direct that question to the Minister, because she has made her instructions to us extremely clear—that this program is a program of complete and utter integrity. I urge you to ask her that same question, because I know that is the answer you will get.

**Ms McDonald:** For cultural initiatives that she has not given any directives to support.

[Traduction]

propositions, vous devez donc tenir compte de la situation particulière des gens qui les avancent.

**Mme McDonald:** Pardonnez-moi, mais je ne vous comprends pas. Vous dites que l'on devrait donner davantage d'argent aux régions qui n'ont pas accès à cette source de financement ou bien le contraire?

**M. Kinsman:** Je dis que la situation n'est pas nécessairement la même dans chaque province, dans chaque collectivité. Par exemple, il est clair qu'à Toronto le secteur privé a plus à offrir qu'à Terre-Neuve.

**Mme McDonald:** C'est un des critères—une région qui ne reçoit pas beaucoup d'aide reçoit la préférence en vertu de...

**M. Kinsman:** Ce n'est ni un critère ni une préférence. Tout ce que je dis...

**Mme McDonald:** Je pense que vous avez mentionné le mot critère.

**M. Kinsman:** Non, il s'agissait de critères d'admissibilité.

**Mme McDonald:** Est-ce là un de ces critères?

**M. Kinsman:** Bon. Pour avoir droit à une contribution paritaire du gouvernement, l'un des critères est d'avoir obtenu de l'aide d'un gouvernement provincial et de sources privées, dans la mesure du possible, de préférence de trois autres sources. Tout ce que je voulais dire, c'est que l'application inflexible de critères nuirait aux régions du pays qui ont moins facilement accès au secteur privé.

**M. Binder:** Permettez-moi d'intervenir sur ce point. Il s'agit d'un programme de 60 millions de dollars qui est sensé desservir toutes les collectivités canadiennes. Vous savez déjà que nous n'aurons pas suffisamment de fonds, quels que soient les critères établis et quelles que soient les priorités, et je vois mal comment la participation d'un ministre à la prise de décision...

**Mme McDonald:** Que voulez-vous faire?

**M. Binder:** Permettez-moi de terminer.

**Mme McDonald:** Non, vous vous écarter de vos moutons. Je veux une réponse à ma question. Qu'allez-vous faire si quelqu'un du cabinet du Premier ministre vous téléphone pour vous dire qu'il faut plus d'argent pour ce programme? Allez-vous passer outre à la décision de votre personnel, qui repose sur une évaluation objective du besoin?

**M. Kinsman:** En premier lieu, on ne recevra jamais ce genre de coup de téléphone.

**Mme McDonald:** Bon, mais si le ministre vous dit qu'il veut que ce programme soit financé?

**M. Kinsman:** Je pense que vous devriez adresser la question au ministre. Elle nous a donné des instructions très claires: son programme doit être absolument intègre. Alors je vous recommande de lui poser la même question et je sais d'avance sa réponse.

**Mme McDonald:** Des initiatives culturelles qu'elle n'a pas exigé que l'on finance.



*[Text]*

**Mr. Kinsman:** She herself does not give directives, she makes decisions. She is the Minister, she is the one who decides who gets the money. Those decisions, she has made it very clear, are going to be decisions based on the objective merits of each applicant with respect to the project.

**Ms McDonald:** She has accepted all the recommendations made by staff. She has not changed any.

**Mr. Kinsman:** I could not tell you offhand. I would think that is probably not true. I know certainly she has asked very pertinent questions about a specific project's merits, which caused staff to go back and take another look and to try to satisfy her questions. In some cases they satisfied them in a way permitted to go ahead. In others they did not, and we had to go back to the applicant to get more information or more data of one kind or another.

**Ms McDonald:** Have you seen the letter and report by Mr. Skelton in response to the task force report?

**Mr. Kinsman:** Offhand I am not aware of what you are saying.

**Ms McDonald:** I wanted to ask you to comment on—

**Mr. Kinsman:** I am sorry I probably have, Ms McDonald, but I cannot recall.

**Ms McDonald:** Okay. I will pass then.

**The Chairman:** Thank you, Ms McDonald. The next questioner on our list, as we go to the second round, is Mr. Gormley.

**Mr. Gormley:** I yield to Mr. Pennock.

**Mr. Pennock:** I do not have a lot of questions. For a point of clarification, is there co-operation that exists between the federal department today and counterparts at the provincial level related to museums, and if so, could you just give us a little bit of background information?

• 1625

**Mr. Kinsman:** Yes, sir, there is. I guess it really takes several forms at the top policy level, which is really the mobilization of Canada's resources and ideas with respect to museums and stuff, bearing in mind that an awful lot of people in this country go to museums. They have a tremendous attendance figure away up there in the millions.

There is a federal-provincial Ministers of Culture annual conference; it is called culture and recreation, I believe. As I recall in Halifax in September 1985, Mr. Dorais of the National Museums Corporation presented to it a report on museums. Since then, we have discussed with our provincial counterparts, and our Minister has discussed with her counterparts, the possibility of eventually generating a heritage review, as I mentioned earlier, which would certainly engage all of the provinces. It is something I hope will take place. The government can only do so many things at once in the area of culture. Funds require that it be put off a little bit. It involves the Minister of the Environment, too, as you can imagine, because of Parks Canada.

*[Translation]*

**M. Kinsman:** Elle n'a rien besoin d'exiger, elle prend des décisions. C'est elle qui est le ministre et c'est elle qui décide qui reçoit les fonds. Elle a indiqué très clairement que ses décisions seraient fonction du mérite objectif de chaque demande.

**Mme McDonald:** Elle a accepté toutes les recommandations faites par son personnel, sans rien changer.

**M. Kinsman:** Je ne sais pas si c'est le cas. En fait, c'est probablement faux. Je sais qu'elle a posé des questions très pertinentes sur le mérite de certains projets et son personnel a dû réétudier la chose pour répondre à ces questions. Dans certains cas, elle leur a donné le feu vert. Dans d'autres cas, il a fallu demander à la personne présentant la demande davantage d'informations ou de données d'un type ou d'un autre.

**Mme McDonald:** Avez-vous lu le rapport et la lettre de M. Skelton en réponse au rapport de l'équipe spéciale?

**M. Kinsman:** Je ne pense pas que je suis au courant.

**Mme McDonald:** Je voulais vous demander de commenter...

**M. Kinsman:** Je les ai probablement vu, madame McDonald, mais je ne m'en souviens pas.

**Mme McDonald:** Bon. Je vous en donnerai une copie.

**Le président:** Merci, madame McDonald. Nous abordons la deuxième série de questions et la parole est à M. Gormley.

**M. Gormley:** Je cède mon tour à M. Pennock.

**M. Pennock:** Je n'ai pas beaucoup de questions. Je voudrais une précision: est-ce que le gouvernement fédéral collabore aujourd'hui avec ses homologues provinciaux relativement aux musées, et, dans l'affirmative, pourriez-vous me renseigner davantage sur ce point?

**M. Kinsman:** Oui, monsieur, il y en a. Cette coopération se manifeste de diverses façons au niveau des décideurs et cela permet la mobilisation des ressources et des idées pour les musées. C'est d'ailleurs important compte tenu du grand nombre de Canadiens qui visitent ces musées. Le nombre des entrées se chiffre effectivement dans les millions.

Il y a une conférence annuelle fédérale-provinciale des ministres de la Culture; il s'agit plus particulièrement de la Conférence sur la culture et les loisirs, je crois. Si ma mémoire est fidèle, M. Dorais de la Société des musées nationaux a présenté un rapport sur les musées lors de la conférence qui s'est tenue à Halifax en septembre 1985. Depuis lors, nous avons, à l'instar de notre ministre, discuté avec nos homologues provinciaux de la possibilité d'inventorier le patrimoine, comme je l'ai dit plus tôt, et cela impliquerait certainement la participation de toutes les provinces. J'espère que cela se fera. Dans le domaine de la culture, le gouvernement ne peut pas tout faire en même temps. Les contraintes budgétaires nous obligent à reporter certaines activités. Le ministre de l'Envi-

## [Texte]

On the level of construction and funding, it is very important that the federal government's involvement in any museums be done in strict concordance with the provinces concerned. I could go across the country and say in which ways it happens. For example, funding that takes place through the sub-agreements with provinces—the ERDA sub-agreements—is matched funds. If you look at the Quebec-Canada ERDA, you will see that the principal project is the Montreal Museum of Fine Arts. The proposed funding is for matched funds. If you go to the Toronto ERDA, eventually the federal government and the Ontario government will get together on a list of projects. If, for example, the Art Gallery of Ontario—its enlargement or its improvement in some structural sense—is a priority of Ontario, they would advance it in meetings with the federal government and it would go on the list, presumably, as an object of joint funding.

On cultural initiatives grants, such as we have in our program, as I was saying, we try to the maximum extent possible to rely on other sources of funding wherever it can be found. Frequently we speak with departments of provincial governments about specific programs, heritage programs. It goes right down to the program level. Presumably the Canada Council is taking into account the sort of funding available for exhibitions and things it is funding.

Viability is what people are after, and viability requires multi-sourced funding.

**Mr. Pennock:** Can I go a step beyond the grant level and all those things that happen and ask the department's views on . . . If we take away the umbrella effect and we have the distinct federal museums . . . We talk about the lending process. How viable do you think it would be for each of four separate entities to be able to deal with the provinces and to co-operate and make sure they share on an equal basis? What is the department's views on this?

**Mr. Kinsman:** It is a good question, Mr. Pennock. I would not want to guess.

We all have terrific respect for people in museums. You ask the guy in the museum how he is doing; he says he is fine, except for all the people who want to come in and see the paintings.

The issue of access to what are genuinely treasures is a very sensitive issue because it is a tremendous risk-prone issue. I think generally the specific museums have been very generous with respect to provinces as far as lending requests are concerned, because they depend on them. They depend for co-operative exhibitions right across the board.

## [Traduction]

ronnement est appelé lui aussi, vous l'imaginez bien, à participer à ces échanges puisqu'il assume la responsabilité de Parcs Canada.

Pour les travaux de construction et le financement, il est essentiel que la participation du gouvernement aux projets touchant les musées soit en tout point conforme aux besoins des provinces. Je pourrais parcourir le pays et expliquer quelle forme prend cette collaboration. Par exemple, le financement est accordé par le biais d'ententes auxiliaires avec les provinces en vertu desquelles les deux ordres de gouvernement versent des contributions égales. Si vous étudiez l'entente auxiliaire de Développement économique Québec-Canada, vous constaterez que le principal projet est celui du Musée des Beaux-Arts de Montréal. Le financement se fera par moitié. Si vous examinez l'entente auxiliaire Toronto-Canada, vous constaterez que le gouvernement fédéral et celui de l'Ontario collaboreront à la réalisation de toute une série de projets. Par exemple, si le gouvernement de l'Ontario juge prioritaire la remise en état ou l'agrandissement de la Galerie d'art de l'Ontario, il fera valoir ses arguments lors de rencontres avec le gouvernement fédéral et ferait inscrire ce projet sur la liste de ceux qui, supposément, pourraient faire l'objet d'un financement mixte.

En ce qui concerne les subventions aux initiatives culturelles, comme celles prévues dans notre programme, nous essayons, autant que possible, de trouver d'autres sources de financement. Nous consultons fréquemment les ministères provinciaux au sujet de programmes particuliers touchant le patrimoine. Il en va ainsi à tous les niveaux du programme. On peut supposer que le Conseil des Arts du Canada tient compte de la nature des crédits disponibles pour le financement des expositions et autres activités de ce genre.

Les divers intervenants attachent une grande importance à la stabilité financière et cela exige des sources de financement multiples.

**M. Pennock:** Puis-je laisser de côté pour un instant la question des subventions et tout le reste pour vous demander ce que pense le ministère . . . si nous laissons de côté les organisations-cadres et que nous prenons uniquement les différents musées fédéraux . . . nous parlons des mécanismes de prêts. Pensez-vous qu'il serait possible que chacun des quatre musées soient en mesure de traiter avec les provinces dans le but de s'assurer une part égale? Qu'en pense le ministère?

**M. Kinsman:** C'est là une excellente question, monsieur Pennock. J'hésite à me prononcer.

Nous respectons énormément les administrateurs des musées. Quand nous leur demandons comment ils s'en tirent, ils nous répondent que tout irait bien s'il n'y avait pas autant de visiteurs pour voir les peintures.

La question de l'accès aux trésors authentiques est très épineuse puisqu'elle comporte des éléments de risque très considérables. En général, les divers musées ont accédé avec énormément de générosité aux demandes d'emprunts des provinces puisqu'ils dépendent de celles-ci. Ils doivent compter largement sur la coopération pour organiser des expositions partout au pays.



*[Text]*

It is a good question in that I think one of the purposes of a National Museums Corporation was definitely to ensure both public and national access, in terms of provinces, to these museums. They do not become just federal possessions. That is a continuing thrust of the report you have before you. I think a preoccupation of our Minister is going to be to find how to ensure it in any system. Your findings and any advice you can provide to her would be very welcome.

• 1630

**The Chairman:** Thank you, Mr. Pennock. Mr. Caldwell.

**Mr. Caldwell:** Thank you very much, Mr. Chairman. I want to go back to Order in Council versus legislation. If this committee made recommendations to the Minister to proceed with Order in Council rather than the legislative route, how long do you think it would take to get things rolling?

**Mr. Kinsman:** Obviously, it would depend on what you did. May I make a subjective comment—I am just trying to be helpful.

**Mr. Caldwell:** I am trying to find out what you think is the best route and how you would proceed with it.

**Mr. Kinsman:** In terms of the interim, I think the best route is to do the fastest thing. I think it is extremely unproductive in government for institutions to be under a guillotine. I think it is demoralizing and unhealthy for the operations for which they are responsible. I think clarification as early as possible is very valuable. I think if it were possible to take decisive and correct structural decisions early, it would be better than waiting. The longer you wait, the longer the uncertainty goes on and the bigger the chance of damage.

You are asking when it would happen and how long would it take. I think you could move decisively within three to five months.

**Mr. Binder:** To take the decision itself is quite easy and can be done very quickly. We are talking about the implementation. If you are talking about people, pension, and whatever model you are proposing, the ramifications can be severe. We will have to study it and do it. The decision itself is really a function of the kind of model you propose.

**Mr. Caldwell:** Legislation takes a long time to get a museum act through the House of Commons. We have some 200 or 300 people out there wondering what the government is going to do. I do not think it is fair to them to leave them in limbo for that long.

If the same thing can be accomplished through Order in Council, and some of the committee's recommendations implemented as soon as possible—you say within three or four to five months—perhaps that is the route we should be looking at. I guess one of the reasons you are here today is to suggest the route to us. I did not ask you the question. I do not want to put you in an embarrassing position, but we have to look for

*[Translation]*

J'estime que c'est une excellente question en ce sens que l'une des raisons d'être de la Société des musées nationaux était de garantir l'accès de la population et des provinces aux ressources de ces musées, partout au pays. Elles ne deviennent pas de simples possessions du fédéral. C'est toujours là l'idée maîtresse du rapport que vous avez par devant vous. Ce qui intéresse notre ministre, je crois, c'est de s'assurer que ce principe demeure, quels que soient les systèmes adoptés. Voilà pourquoi elle compte bien sur les constatations et les conseils que vous voudrez bien lui fournir.

**Le président:** Merci, monsieur Pennock. Monsieur Caldwell.

**M. Caldwell:** Merci bien, monsieur le président. Je voudrais revenir à la question des décrets par opposition à la procédure législative. Advenant que le comité recommande au ministre de recourir à des décrets plutôt qu'à des mesures législatives, combien de temps faudra-t-il, selon vous, pour que les choses se mettent en marche?

**M. Kinsman:** Évidemment, c'est selon ce que vous avez fait. Puis-je faire une remarque personnelle—j'essaie seulement de me rendre utile.

**M. Caldwell:** J'essaie seulement de savoir quelle est la meilleure façon d'agir et comment vous vous y prendriez.

**M. Kinsman:** Provisoirement, la meilleure solution est la plus rapide, je crois. C'est très improductif pour un gouvernement que d'avoir des institutions assujetties au couperet. Cela crée un climat démoralisant et malsain pour l'accomplissement de leurs fonctions. Je trouve qu'il est important que tout soit élucidé dès que possible. Au niveau des structures, s'il est possible de prendre tôt des décisions nettes et satisfaisants, cela vaut mieux que d'avoir à attendre; plus on attend, plus l'incertitude s'accroît, plus les risques augmentent.

Vous me demandez à quel moment cela arriverait et combien de temps cela prendrait. Je crois que vous pourriez agir de façon décisive d'ici trois à cinq mois.

**M. Binder:** Prendre la décision, c'est très facile et cela peut se faire très rapidement. Mais nous parlons en ce moment de la mise en application. À l'égard des gens et des pensions, quel que soit le modèle que vous proposez, les répercussions peuvent être graves. Il nous faudra réfléchir avant d'agir. En fin de compte la décision elle-même repose sur le genre de modèle que vous proposez.

**M. Caldwell:** Il faut beaucoup de temps pour faire adopter, par la Chambre des Communes, une mesure législative ayant trait aux musées. Il y a bien 200 ou 300 personnes qui se demandent ce que le gouvernement va faire. C'est injuste de les laisser dans l'incertitude aussi longtemps.

Si l'on peut parvenir au même résultat par voie de décret, afin de donner suite dès que possible à certaines des recommandations émanant du comité—vous parlez d'un délai de trois, quatre ou cinq mois—voilà la démarche que nous devrions peut-être envisager. J'imagine que vous êtes venus ici aujourd'hui pour nous proposer une façon d'agir, entre autres. Je ne vous ai pas posé la question. Je ne tiens pas à vous mettre



*[Texte]*

answers. We are not going to get the answers from our other witnesses about whether we should go the legislative route or the Order in Council route. They do not understand how the system works. If you say you can do it in four to five months, it is something we might keep in mind. Those are all the questions I have at this time.

**The Chairman:** Thank you very much. Mrs. Finestone.

**Mrs. Finestone:** Thank you, Mr. Chairman. In the second paragraph on page 38 of the brief, where you are discussing the fact that if you set this up within DOC, you say the branch should be very small. Its total operating cost, including staff salary should never exceed 10% of the grants administered. Does that mean 10% of all the operations which are not presently housed under the four museums, plus all the travel programs and all the grant programs? There is a significant difference.

On page 44 they are talking about \$55 million for the museums and another \$25 million for the grant program. If you are keeping it, 10% of the \$25 million is an additional staffing kind of position and a different budget than if it is outside the 10% operating cost. I want to know what is meant by that. Have you studied it?

• 1635

**Mr. Kinsman:** May I just make a basic point which probably seems obvious, Mrs. Finestone, but I guess I should make it. This is not a Department of Communications report.

**Mrs. Finestone:** I know that, but you must have studied the implications if you want to go the non-legislative route by Order in Council and if you did not, you should have.

**Mr. Kinsman:** Mrs. Finestone, I have not said we wanted to go the non-legislative route by Order in Council. I said it is an option that has its advantages. I think the Minister wants to hear the views of this committee as to the route that should be followed, just to be clear about it.

I would understand, and I have understood, that 10% to refer specifically to all the aggregate of all of the programs which would be transferred. I think that basically, what you are talking about is the Museum Assistance Program—whether enriched or not, as this report recommends—plus, I would expect, the Canadian Heritage Information Network, the Canadian Conservation Institute and the Mobile Exhibits Program.

**Mrs. Finestone:** And the four museums.

**Mr. Kinsman:** No, I do not think so; not the four museums. The four museums are free-standing. This is simply 10% of the cost of the programs that the Department of Communications would be administering.

**Mrs. Finestone:** But in the meantime, before this, the grant allocation of the budgets to the national museums which came

*[Traduction]*

dans l'embarras, mais il nous faut chercher des solutions. Ce n'est pas des autres témoins que nous allons obtenir des réponses quant au choix à faire entre un décret et une mesure législative. Ils ne comprennent pas comment le système fonctionne. Si vous dites que cela peut se faire d'ici quatre ou cinq mois, c'est une chose que nous devons garder à l'esprit. Voilà toutes mes questions, pour l'instant.

**Le président:** Merci bien. Madame Finestone.

**Mme Finestone:** Merci, monsieur le président. Dans le deuxième paragraphe à la page 38 de votre mémoire, vous dites que cette direction devrait être modeste, si on la fait relever du ministère des Communications. Ses frais globaux d'exploitation, y compris la rémunération du personnel, ne devraient jamais dépasser 10 p. 100 des subventions accordées. Qu'entendez-vous par là: 10 p. 100 de toutes les activités qui ne relèvent pas en ce moment des quatre musées, plus tous les programmes de tournées et de subventions? La distinction est importante.

À la page 44, on mentionne 55 millions de dollars pour les musées et 25 millions de dollars de plus pour les subventions. Si vous gardez cela, soit 10 p. 100 de 25 millions de dollars, il faudra modifier les effectifs et les budgets, si ce n'est pas inclus dans les 10 p. 100 des frais d'exploitation. J'aimerais savoir ce que cela signifie. L'avez-vous examiné?

**M. Kinsman:** Je vais faire une observation qui vous semblera assez évidente, madame Finestone, mais qui mérite tout de même d'être faite. Ce rapport ne vient pas du ministère des Communications.

**Mme Finestone:** Je le sais, mais vous avez dû en étudier les implications si vous voulez adopter la voie non législative, celle des décrets en conseil; si vous ne l'avez pas fait, vous auriez dû le faire.

**M. Kinsman:** Madame Finestone, je n'ai pas dit que je préférerais la voie non législative des décrets en conseil. J'ai dit qu'il s'agissait d'une option qui avait ses avantages. Je pense que le ministre tient à savoir ce que pense ce Comité et j'ai voulu le préciser.

J'imagine, c'est ce que j'ai compris, que ces 10 p. 100 portent sur l'ensemble des programmes qui seraient transférés. Autrement dit, le programme d'aide aux musées, qu'il soit élargi ou pas, comme ce rapport le recommande, plus le Réseau d'information sur le patrimoine canadien, l'Institut canadien de conservation ainsi que le Programme des expositions itinérantes.

**Mme Finestone:** Et les quatre musées.

**M. Kinsman:** Non, je ne le crois pas. Pas les quatre musées. Les quatre musées sont à part. Il s'agit simplement de 10 p. 100 du coût des programmes que le ministère des Communications administrerait.

**Mme Finestone:** Mais dans l'intervalle, avant d'y parvenir, avant ces budgets des Musées nationaux venus du Trésor ou du revenu général, vous n'aurez rien à voir avec cela.

[Text]

out of the treasury or general revenues, you are not going to have anything to do with that.

We are going to say that it should be \$55 million; \$18 million to this, \$16 million to that, \$15 million to that, and it is just going to be translated and transmitted to treasury and it is not going to take any staff time, you are not going to have any staff costs around that. That is strictly treasury's responsibility on their budget and not on your staff, is that what you are telling me—that the Minister is not going to have anything to do with it?

**Mr. Kinsman:** I think no. I think that is a separate point. If you are referring to what is on page 38—

**Mrs. Finestone:** Yes, I was.

**Mr. Kinsman:** What is on page 38 is referring specifically to the grant programs that would be transferred. With respect to what it would cost the Department of Communications, I guess if these four museums became entirely free-standing, if you went the legislative route, wrote new legislation, gave them each a board of directors, had them as free-standing institutions but reporting to Parliament through the Minister of Communications, would that involve administrative costs on the part of the Department of Communications? I would not think there would be a lot.

I would think we would have to get a couple more people, Mrs. Finestone, but we already are responsible—in the policy sense, and with very few people—for several such agencies such as the CBC, the National Film Board, Canada Council, and so on and so forth, and we do it really with very few people so I think we would be talking a handful of extra people and not about cost per se.

**Mrs. Finestone:** A second question with respect to... it is extraordinarily frustrating, however...

**Mr. Kinsman:** I am sorry, I hope I am not being frustrating. I want to be as helpful as possible.

**Mrs. Finestone:** Well, you are, but it is not your fault.

**Mr. Kinsman:** Can I clear it up? Because I do not want to be, by any means.

**Mrs. Finestone:** No, I am not going to start a big discussion with you right now. I would like to understand with respect to staff; you are to transfer the museums, as you have said, from a financial schedule by an Order in Council to another financial schedule. Is that correct?

**Mr. Kinsman:** It is an option.

**Mrs. Finestone:** It is one of the options. What will happen to the Public Service Employment Act; will they still fall under it? Will they still fall under the Public Service Superannuation Act? Has that been looked at?

**Mr. Kinsman:** Well, sure, it is being looked at, but I would urge you to direct that question very specifically to the people who want to see it transferred, and I understand those people are the directors of the museums themselves.

[Translation]

Nous allons dire qu'il faut prévoir 55 millions de dollars, 18 millions de dollars pour telle chose, 16 millions de dollars pour telle autre, 15 millions de dollars pour telle autre encore; et cela sera traduit et transmis au Trésor mais cela n'occupera pas votre personnel, c'est un coût que vous n'aurez pas. Il s'agit uniquement d'une responsabilité du Trésor, cela est déduit du budget de cet organisme et non pas de celui de votre personnel; c'est bien ce que vous me dites, que le ministre n'aura rien à voir avec cela?

**M. Kinsman:** Je crois que oui. C'est une chose à part. Si vous parlez de ce qui figure à la page 38...

**Mme Finestone:** Oui, précisément.

**M. Kinsman:** À la page 38, il s'agit des programmes de subventions qui seraient transférés. Quant à ce qu'il en coûterait au ministère des Communications, j'imagine que si ces quatre musées devenaient entièrement indépendants, si vous adoptiez la voie législative, si vous rédigez de nouvelles lois, si vous leur donniez à chacun un conseil d'administration, si vous en faisiez des institutions indépendantes mais responsables devant le Parlement par l'entremise du ministre des Communications, est-ce que tout cela coûterait quelque chose au ministère des Communications? J'imagine que cela lui coûterait pas mal d'argent.

Madame Finestone, j'imagine que nous aurions besoin d'une ou deux personnes de plus, mais nous sommes déjà responsables de plusieurs organismes, avec très peu de personnel, des organismes comme Radio-Canada, l'Office national du film, le Conseil des arts, etc. Et nous faisons tout cela avec très peu de personnel, j'imagine que quelques personnes supplémentaires devraient donc suffire.

**Mme Finestone:** Une deuxième question au sujet de... C'est extraordinairement frustrant...

**M. Kinsman:** Je suis désolé, j'espère ne pas être la source de ces frustrations. Je tiens à vous aider le plus possible.

**Mme Finestone:** Vous l'êtes, mais ce n'est pas de votre faute.

**M. Kinsman:** Puis-je ajouter quelque chose d'utile? Parce que là n'est pas mon intention, absolument pas.

**Mme Finestone:** Je ne veux pas me lancer dans une longue discussion avec vous, j'aimerais comprendre cet aspect personnel. Comme vous l'avez dit, aux termes d'un décret en conseil, vous allez transférer au musée un bilan financier qui sera remplacé par un autre bilan, c'est bien cela?

**M. Kinsman:** C'est une option.

**Mme Finestone:** C'est une des options. Que deviendra dans tout cela la Loi sur l'emploi dans la Fonction publique? Est-ce que ces musées en relèveront toujours? Et la Loi sur la pension de la Fonction publique? A-t-on pensé à cela?

**M. Kinsman:** Bien sûr, on y pense, mais je crois que vous devriez poser la question à ceux-là mêmes qui souhaitent le transfert, c'est-à-dire aux directeurs des musées eux-mêmes.



## [Texte]

**Mrs. Finestone:** Mr. Kinsman, please stop. Mr. Chairman, I would like to know what we were supposed to get in terms of information. If these things take place by the Minister of Communications issuing and issuing an Order in Council whether the museums want it, whether we want it or whether we do not want it, it would seem to me that some initial study should have been done by the deputy minister so the Minister knows if she writes that Order in Council what the implications are, first of all, for the workers, for certain; and second, for the museums themselves; and third, for these different programs. I am finding it very frustrating to not be able to get any answers. I feel as though I am back to yesterday and the CBC.

• 1640

**The Chairman:** We are in an interesting situation. I appreciate your frustration. I also am aware that Mr. Kinsman has been very discreetly, but not infrequently, glancing at the clock. He has a train to catch and he is in a bit of a bind. I am sure he would rather not be in a bind and put us in the bind.

I appreciate your frustration. It is a new experience for these witnesses, too. I think they are trying to be helpful. On the other hand, there is the problem about limitations of public servants in discussing policy questions. As I understand it, much of their work on this issue is preparing policy recommendations for the Minister's consideration. I can understand their reluctance to talk beyond the question of options and perhaps the implications of those options, and it is the implications you are trying to get at. Mr. Kinsman.

**Mr. Kinsman:** Mr. Chairman, may I try to answer Mrs. Finestone? I do not want to leave you feeling we are not being helpful. We are not responsible today for museums. The National Museums Corporation is responsible for museums. I do not want to give you answers I think they could give you better answers on.

The second point is this. Yes, we have had a look at some of these things. But the whole purpose of my Minister's approach to this issue is to try to disengage the answers you are seeking from this process here. We are basically awaiting, as officials, the information that you are able to get from the people in principal position to provide you with these answers. We are seeking, as a department, on behalf of the Minister, your advice, just as we are seeking the advice of the public. This is why the Canadian Museums Association has conducted—and I gather they are appearing before you—a nation-wide sweep on a whole variety of issues in this report.

With respect to specialized agencies and cultural agencies of government, there are benefits to being under the Public Service Employment Act, with respect to the security of the employees. There are obviously also costs. The basic cost, I guess, to a museum is seen to be that it has to pay employees more than it might otherwise pay them. On the other hand, if it is an organization like Telefilm Canada—

## [Traduction]

**Mme Finestone:** Monsieur Kinsman, arrêtez je vous en prie. Monsieur le président, j'aimerais savoir quel genre d'information nous sommes là pour recueillir. Si tout cela se produit parce que le ministre des Communications obtient un décret en conseil, que le musée le souhaite ou pas, que nous, nous le souhaitons ou pas, il me semble que le sous-ministre aurait dû commencer par s'informer pour que la ministre, lorsqu'elle rédige ce décret en conseil, en connaisse les implications, premièrement pour les travailleurs, et ensuite, pour les musées, sans parler de ces différents programmes. Il est très irritant de ne pas obtenir de réponses. J'ai l'impression de me retrouver dans la même situation qu'hier avec Radio-Canada.

**Le président:** Nous nous trouvons dans une situation intéressante. Je comprends que vous soyez frustré. J'ai également vu que M. Kinsman regardait souvent la pendule, discrètement, mais souvent. Il a un train à prendre et se trouve dans une situation un peu difficile. Je pense qu'il préférerait ne pas s'y trouver et ne pas nous mettre dans cette situation non plus.

Je comprends que vous soyez frustré, pour ces témoins c'est une expérience nouvelle également. Ils essaient de nous aider. D'un autre côté, les fonctionnaires ne peuvent pas discuter librement de questions politiques. Si j'ai bien compris, ils ont surtout pour tâche de préparer des recommandations d'ordre politique qui sont ensuite soumises au ministre. Je comprends qu'ils hésitent à aller plus loin que les sujets et les options, pour aborder les implications de ces options, et c'est précisément ce que vous voulez faire. Monsieur Kinsman.

**M. Kinsman:** Monsieur le président, vous me permettez d'essayer de répondre à Mme Finestone. Je ne voudrais pas vous donner l'impression que nous ne voulons pas vous être utile. Nous ne sommes pas responsables à l'heure actuelle pour les musées. La Corporation des musées nationaux est responsable des musées. Je ne veux pas vous donner des réponses qu'ils sont bien mieux à même de vous donner.

En ce second lieu, effectivement, nous avons eu l'occasion d'étudier ces questions. Mais la démarche du ministre dans ce cas est d'essayer d'établir une distinction entre ces réponses que vous cherchez à obtenir et le processus. Autrement dit, nous attendons les informations que vous réussirez à obtenir auprès des gens qui sont le mieux habilités à vous donner ces réponses. Notre ministère, au nom de son ministre, vous demande vos conseils, tout comme vous cherchez à connaître l'opinion du public. C'est la raison pour laquelle l'Association des musées nationaux qui, je crois, doit comparaître devant vous, a préparé une sorte de revue d'ensemble de tout le pays dans ce rapport.

Quant aux organismes spécialisés et aux organismes culturels du gouvernement, il y a certains avantages à relever de la Loi de l'emploi dans la Fonction publique, pour la sécurité des employés, en particulier. Bien sûr, cela s'assortit de coûts. Pour un musée, le résultat c'est qu'il doit payer ses employés plus qu'il ne le ferait autrement. D'autre part, s'il s'agit d'une organisation comme *Téléfilm Canada*...



[Text]

**Mrs. Finestone:** I did not want a lecture on it. I understand this.

**Mr. Kinsman:** I am sorry. I was not trying to give you a lecture, Mrs. Finestone. I was trying to be helpful, and I will cease.

**Mrs. Finestone:** Sir, the question I asked you . . . It is true the other institutions are coming before us and they are going to give us advice. But they do not have the crunching machines that you have at your disposition, nor do they know what the impact of all these issues are. I asked you if you had done some studies and, if you had, could you allow us access to those studies. What are the financial implications? What are the staffing implications? I am suggesting to you, sir, that if you did not do those studies, I might suggest you do so. Maybe the museums people did not do it and did not look at the issue as carefully as they might have.

**The Chairman:** Thank you, Mrs. Finestone. Mr. Kinsman, I believe you must leave us. I am wondering whether Mr. Binder would feel comfortable about remaining and answering any questions that may arise. Are you comfortable with this, gentlemen?

**Mr. Kinsman:** I am totally comfortable with Michael, whom I think might be able to help Mrs. Finestone better than I have sincerely tried to help her. May I just apologize to the committee because I do have to leave. It is very difficult for me. I have a meeting with the Government of British Columbia on film policy in Toronto tonight, and there are no flights. This is the position I am in.

**Mr. Caldwell:** Mr. Chairman, this has nothing to do with Mr. Kinsman, but I think Mrs. Finestone has been a little bit unrealistic. I would not want the deputy minister of the Department of Communications to come before us, tell us the plan of the Minister of Communications, lay it all down for us and say, this is the way we are going to go anyway. I would hope this committee would have some input into policy-making for National Museums Corporation and that she would at least look and accept some of our recommendations. The way I understand Mrs. Finestone's questioning, she was asking them to show us what they are going to do and we will see whether we agree or disagree with it. I am very pleased that they did not go as far as they did today.

• 1645

**The Chairman:** Excuse me, members. I think I may have a helpful remark. I think the issue has become complicated for us by the recommendations of the task force, or the suggestions of the task force, that certain urgent things might be required to be done by administrative procedure, or by legislative option, before the policy questions can be thoroughly addressed.

We have two issues before us. We have the issue of structure and we have the issue of policy. Of course structure is part of policy, but the two issues can perhaps be severed. What I was hoping, as your chairman, is that today we might be able to get

[Translation]

**Mme Finestone:** Je n'ai pas besoin d'une leçon sur cette question. Je comprends cela.

**M. Kinsman:** Excusez-moi. Je ne cherchais pas à vous donner de leçon, madame Finestone. J'essayais de vous aider, je m'en tiendrai là.

**Mme Finestone:** Monsieur, la question que je vous ai posée . . . il est exact que d'autres institutions vont comparaître qui viendront nous donner des conseils. Mais elles ne disposent pas de vos machines à déchiqueter, elles ne connaissent pas non plus l'impact de toutes ces circonstances. Je vous ai demandé si vous aviez effectué des études et, le cas échéant, de nous communiquer ces études. Quelles sont les implications financières? Quelles sont les implications pour le personnel? Si vous n'avez pas fait ces études, vous devriez peut-être les faire. Peut-être que les responsables des musées ne les ont pas faites et n'ont pas étudié non plus la question aussi soigneusement qu'ils auraient dû le faire.

**Le président:** Merci, madame Finestone. Monsieur Kinsman, je crois que vous devez partir. Peut-être que M. Binder accepterait de rester et de répondre à d'autres questions? Messieurs, cette solution vous plaît-elle?

**M. Kinsman:** Parfaitement, et peut-être que Michael réussira à aider mieux que moi M<sup>me</sup> Finestone, car j'ai essayé de la faire avec beaucoup de sincérité. Je prie le Comité de m'excuser, mais je suis forcé de partir. Je suis dans une situation très difficile; je dois rencontrer les représentants du gouvernement de la Colombie-Britannique à Toronto ce soir pour discuter de la politique du film, et il n'y a pas d'autres vols. Voilà donc ma situation.

**M. Caldwell:** Monsieur le président, cela n'a rien à voir avec M. Kinsman, mais je pense que M<sup>me</sup> Finestone s'est un peu fait des illusions. Je ne voudrais pas que le sous-ministre des Communications vienne nous parler du plan de son ministre, nous révèle tout ce qui s'est passé, et nous dise voilà ce que nous allons faire de toute façon. J'espère que ce Comité aura son mot à dire au sujet de la Corporation des musées nationaux et je pense qu'elle pourrait au moins considérer et accepter certaines recommandations. Si j'ai bien compris les questions de M<sup>me</sup> Finestone, elle voulait qu'on nous explique ce qui allait être fait, pour que nous puissions dire si nous étions d'accord ou pas. Je suis très heureux que les témoins aient refusé d'en dire plus.

**Le président:** Excusez-moi, membres du Comité. Je pourrais peut-être ajouter quelque chose d'utile. Les recommandations du groupe de travail ont compliqué les choses pour nous en particulier la suggestion relative à une procédure administrative ou à une option administrative qui interviendrait avant que les questions d'ordre politique soient absolument réglées.

Nous avons deux sujets à traiter; d'une part, celui de la structure et, d'autre part, celui de l'aspect politique. Bien sûr, la structure fait partie intégrante de la politique, mais il est peut-être possible de distinguer entre les deux questions. En

## [Texte]

at some indication as to whether the ministry is proceeding to make any structural changes before the recommendations of this committee are available. The answer appears to be no. Is that correct, Mr. Kinsman?

**Mr. Kinsman:** I think the answer, sir, appears to be no. I would like to be able to make absolutely sure of that, vis-à-vis your timetable. Before I am absolutely categorical about that sir, I would like to make absolutely sure.

**The Chairman:** We would hope to hear from you as a committee—

**Mr. Kinsman:** Certainly, with respect to the fundamental questions, as to whether the actual future activities in the National Museums Corporation and that sort of basic structural change . . . that is absolutely the case. As to whether or not you would feel, as a committee, that recommendation 2, with respect to whether any interim arrangements of some temporary devolution to the museums would be in order in advance of your considerations—that is, I guess, something that we would welcome your advice on.

**The Chairman:** We were mandated or at least requested by the Minister to on November 20 provide her with our views before Christmas, given certain practical necessities, so I take it that just adds more momentum to the necessity—

**Mr. Kinsman:** Sure. Absolutely. May I take my leave? I want to make myself totally available to you, and through you to any member, as will any member of our department, to be as helpful as we can be in this process.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Kinsman. Mr. Binder.

**Mr. Binder:** I would just like to add a point to Mrs. Finestone on the so-called impact studies. A lot of the questions on which you would like some study to have been done are very well known.

We have schedule C, for example. We know what the status of the employees is. It is not a mystery. You do not have to do a study. We can have things like a Crown corporation, the CBC . . . we have many models of different types of employees within the public service, broadly defined. So some of your concerns . . . we know the answers.

What I think Jeremy was trying to tell you is that we do not know the details—I am talking particularly about individuals—as to whether an employee himself would want to be transferred to a new status. Suppose a policy decision was taken to transfer from a B to a C? There are certain people who would not want to follow in this regime. So those are the considerations that one should not necessarily do a priority study of. One would start to manage the implementation plan once a policy decision was taken.

**The Chairman:** On a five-minute round, Ms McDonald.

**Ms McDonald:** Mr. Chairman, I would just like to ask a question in one area, and that is the effect of change on

## [Traduction]

ma qualité de président, j'espérais que nous découvririons aujourd'hui si le ministère avait l'intention d'apporter des changements structuraux avant la publication des recommandations de ce Comité. Apparemment, ce n'est pas le cas. C'est bien ça, monsieur Kinsman?

**M. Kinsman:** Apparemment, la réponse est non. J'aimerais pouvoir m'en assurer avec beaucoup plus de certitude après avoir consulté votre calendrier. J'aimerais m'informer avant d'être vraiment catégorique.

**Le président:** Nous espérons donc que vous communiquerez avec le Comité . . .

**M. Kinsman:** Certainement, au sujet des questions fondamentales de savoir si les activités futures de la corporation des musées nationaux et ses changements de structure fondamentaux . . . c'est tout à fait le cas. Quant à savoir si votre Comité estime ou pas que la recommandation 2 qui porte sur les dispositions transitoires pour le transfert de pouvoirs aux musées serait mise en place avant que vous ayez étudié . . . dans ce cas, nous aimerions bien savoir ce que vous en pensez.

**Le président:** Nous avons été chargés, ou du moins le ministre nous a demandé le 20 novembre de lui communiquer notre opinion avant Noël pour des raisons d'ordre pratique; c'est une raison de plus pour essayer . . .

**M. Kinsman:** Absolument, certainement. Vous me permettez de m'absenter? Je tiens à vous dire que je suis tout à fait à votre disposition, et la disposition de n'importe quel député, tout comme les employés de notre ministère, nous tenons à vous aider le plus possible.

**Le président:** Merci, monsieur Kinsman. Monsieur Binder.

**M. Binder:** Une observation au sujet des études sur les répercussions dont M<sup>me</sup> Finestone a parlé. Vous avez parlé de plusieurs études que vous souhaiteriez voir entreprises, mais dans de nombreux cas ce sont des sujets bien connus.

Nous avons par exemple l'annexe C; nous connaissons le statut des employés, ce n'est pas un mystère, vous n'avez pas besoin d'une étude pour connaître cela. Nous avons des choses comme une société de la Couronne, Radio-Canada, et dans ce cadre, un grand nombre de types d'employés différents qui appartiennent à la Fonction publique dans l'acception large du terme. Quant à vos préoccupations, dans plusieurs cas nous connaissons les réponses.

Ce que Jeremy essayait de vous expliquer, c'est que les détails nous échappent—et là je parle surtout de particuliers—et que nous ne savons pas si individuellement les employés accepteraient d'être transférés à un nouveau statut. Supposons qu'une politique soit adoptée qui consiste à faire d'un employé B un employé C? Il y a certainement des gens qui ne voudront pas adopter ce système. Ce sont des considérations, mais qui ne méritent pas forcément une étude prioritaire. C'est uniquement lorsque la décision politique est prise qu'on peut commencer à administrer l'application de cette décision.

**Le président:** Madame McDonald, cinq minutes.

**Mme McDonald:** Monsieur le président, j'ai une question à poser sur les effets du changement sur les employés. M<sup>me</sup>



[Text]

employees. Mrs. Finestone has begun the questioning on that, and I was not very satisfied with the response given earlier. It was quite vague. Public servants have a better pay scale than people in private museums in Canada, and better security and better benefits and so forth. What are the risks of changes from the corporation to a separate situation? Are there ways of guaranteeing there would be no loss in benefits from what people already have?

• 1650

**Mr. Binder:** Let me give you an example right off the top of my head. You know, the post office used to be a department. Then they made it a Crown corporation. If you recall, there was a lot of negotiation and debate, but most of the employees made the transition. I do not know whether or not you are right in saying that their salaries or security, for example, have changed in any way.

**Ms McDonald:** That is not what I said. I did not discuss the post office at all.

**Mr. Binder:** No, but I mean the model is whether or not we go from a department to, let us say, an unscheduled organization or whatever other model. We know what the impact would be.

**Ms McDonald:** You do.

**Mr. Binder:** For example, we can say we are going to adopt an NRC model, let us say, as a separate employer. They have the right to . . . you know, to a point. They have a salary scale. It is all within their own mandate. I do not see this as something that one would have to sit down and study at length. However, once a positive decision has been taken, that is the model one wants to do. I am not trying to downplay the complexity of the actual implementation of the plan. It takes time. It requires talking and meeting with people to see whether various options and assurances can be given to employees.

**Ms McDonald:** Would you agree that employees in smaller museums, for the most part, are not as well paid as in the major museums?

**Mr. Binder:** I do not know.

**Ms McDonald:** You do not know?

**Mr. Binder:** No, I do not.

**Ms McDonald:** No further questions, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Miss McDonald. We said earlier we would give the opportunity to the experts to ask some questions. I think, Mr. Pennock, you have signalled a willingness to let them proceed on this round, have you?

**Mr. Pennock:** If that is the requirement, I do have one question. If I have the opportunity to come back and ask that one question . . . is that a possibility?

**The Chairman:** Without precipitating another round?

[Translation]

Finestone a abordé la question, mais je n'ai pas été très satisfaite de la réponse que nous avons eue. C'était très vague. Les fonctionnaires sont mieux payés que les employés des musées privés au Canada, ils ont plus de sécurité et de meilleurs avantages sociaux, etc. Quel risque comporte un passage de statut de corporation au statut d'institution séparée? Y a-t-il moyen de garantir aux employés qu'ils ne perdront pas les avantages dont ils disposent actuellement?

**M. Binder:** Je vous donne un exemple comme ça. Vous savez que les postes étaient déjà un ministère. On en a fait une société de la Couronne. Vous vous souvenez qu'il y a eu beaucoup de négociations et de discussions, mais que la plupart des employés se sont adaptés aux changements. Je ne sais pas si vous avez raison de dire que leur salaire ou leur sécurité d'emploi, par exemple, ont changé de quelque façon que ce soit.

**Mme McDonald:** Ce n'est pas ce que j'ai dit. Je n'ai même parlé des postes.

**M. Binder:** Non, mais la question est de savoir si nous passerons d'un ministère à une autre forme d'organisation ou de modèle. Nous savons quel serait l'impact d'une telle initiative.

**Mme McDonald:** Ah oui.

**M. Binder:** Nous savons ce que cela donnerait, par exemple, d'appliquer le modèle du CNR en tant qu'employeur distinct. Vous savez que, jusqu'à un certain point, on est en droit de . . . il y a des échelles de salaire. Cela fait partie du mandat. Je ne vois pas l'utilité de faire une analyse détaillée de la question. Une fois que la décision est prise, on se fixe sur un modèle. Je ne veux pas minimiser la complexité de la mise à exécution du plan. Cela prend du temps. Il faut rencontrer les gens et discuter avec eux des diverses options et des garanties à offrir aux employés.

**Mme McDonald:** Seriez-vous prêt à dire que les employés des musées moins importants sont pour la plupart moins bien payés que ceux des grands musées?

**M. Binder:** Je ne sais pas.

**Mme McDonald:** Vous ne le savez pas?

**M. Binder:** Non, je ne le sais pas.

**Mme McDonald:** Je n'ai pas d'autres questions, monsieur le président.

**Le président:** Merci madame McDonald. Nous avons dit tout à l'heure que nous permettrions aux experts de poser des questions. Monsieur Pennock, je pense que vous avez indiqué que vous étiez prêt à leur accorder la parole maintenant, n'est-ce pas?

**M. Pennock:** Si vous voulez, mais j'aurais une question à poser. J'aimerais savoir si vous m'en donnerez l'occasion.

**Le président:** Sans que cela nous oblige à faire un tour de table complet?



[Texte]

**Mr. Pennock:** Without precipitating another round.

**Ms McDonald:** I have stopped short of my allotted time, so unless you are very provocative, Mr. Pennock, I would keep out of this.

**The Chairman:** I think he has shown his capacity to be provocative in recent days, and I think he may be looking for a little action. Do we have the consent of the committee to let Mr. Pennock pose one question and then proceed to the experts?

**Mrs. Finestone:** I have a problem, because I do not seem to be able to get my question either organized or understood. If it is not answered by either of our experts asking the questions or Mr. Pennock, I would like to reserve the right to go back to my question, so at least it may be restated, and maybe it will get understood in a written response, which is what I am going to ask for.

**The Chairman:** To pose your particular question.

**Mrs. Finestone:** Yes.

**The Chairman:** The proposal is that Mr. Pennock will ask one question now. The experts have their round and then Mrs. Finestone. I think, to be fair, if Miss McDonald feels a particular question coming on too, we ought to extend that opportunity to her as to Mr. Caldwell. Mr. Pennock, you first. Then the experts.

**Mr. Pennock:** Thank you, Mr. Chairman. Before I start, I must respond to my colleague, Mr. Caldwell. He was mentioning to the witness that he had no intent, nor was it the purpose of the committee to ask embarrassing questions or seek embarrassing answers. After the last two days of questioning with the CBC, I do not know how he could have said that with a straight face.

Has any decision been made that you are aware of related to the museum-mobiles? As a follow up to that, what are the department's views? As our previous witness—who has left—stated, these treasures are treasures for all the Canadian people, and even though more people are going to museums, there are still a lot of remote areas.

**The Chairman:** You are hitch-hiking a preamble on the question, Mr. Pennock. I think you have posed your question.

**Mr. Pennock:** Thank you, sir. I can try, can I not?

**Mr. Binder:** Mr. Chairman, as far as I know, no decision has been taken with respect to this program. Again, as my colleague, Mr. Kinsman, has suggested, we truly are awaiting your recommendation. We know what the task force has recommended. We are now awaiting your recommendation. We are getting feedback from the community at large, and they are strong views.

[Traduction]

**M. Pennock:** Sans provoquer un autre tour de table.

**Mme McDonald:** Je me suis arrêtée avant que mon temps de parole ne soit écoulé; alors à moins que votre question ne soit très pertinente, monsieur Pennock, je m'abstiendrai.

**Le président:** Je pense que M. Pennock nous a montré ces derniers jours qu'il pouvait être très pertinent, et j'ai l'impression qu'il ne fuit pas la controverse. Le Comité consent-il à ce que M. Pennock pose une question avant de laisser la parole aux experts?

**Mme Finestone:** Moi, j'ai un problème, parce que je ne semble pas arriver à me faire comprendre. Si nos experts ou M. Pennock ne réussissent pas à obtenir la réponse que je cherche, j'aimerais me réserver le droit de poser ma question pour qu'on puisse au moins y répondre par écrit, comme je vais le demander.

**Le président:** Vous demandez de pouvoir poser votre question de nouveau.

**Mme Finestone:** Oui.

**Le président:** Il est donc proposé de laisser M. Pennock poser une question. Les experts auront leur tour après, puis M<sup>me</sup> Finestone. Pour être juste, si M<sup>me</sup> McDonald veut en poser une elle aussi, nous devons le lui permettre, et accorder le même droit à M. Caldwell. Monsieur Pennock, vous êtes le premier. Ensuite, ce sera au tour des experts.

**M. Pennock:** Merci monsieur le président. Avant de commencer, j'aimerais répondre à mon collègue M. Caldwell. Il a dit aux témoins qu'il n'entendait pas, pas plus que le Comité d'ailleurs, poser des questions embarrassantes ou chercher à obtenir des réponses embarrassantes. Après les deux derniers jours de séance avec Radio-Canada, je ne vois pas comment il a pu faire cette déclaration en gardant son sérieux.

Pourriez-vous me dire si une décision a été prise au sujet des muséobus? Comme suite à cette question, j'aimerais savoir ce qu'en pense le ministère. Comme l'a déclaré le témoin précédent—qui est parti—ces trésors appartiennent à tous les Canadiens, et même si plus de gens visitent les musées, il y a encore beaucoup de régions éloignées qui sont toujours privées de l'accès à ces trésors.

**Le président:** Vous greffez un préambule à votre question, monsieur Pennock. Je pense que vous avez posé votre question.

**M. Pennock:** Merci monsieur. Il n'y a pas de mal à essayer, n'est-ce pas?

**M. Binder:** Monsieur le président, que je sache, aucune décision n'a été prise à propos de ce programme. Comme mon collègue M. Kinsman l'a mentionné, nous attendons votre recommandation. Nous savons ce que le groupe de travail a recommandé. Nous attendons maintenant votre recommandation. Nous savons comment la population en général réagit, et ses idées sont bien arrêtées.

[Text]

• 1655

**Mr. Pennock:** Are you saying that the department has no views on this subject?

**Mr. Binder:** Not at all.

**Mr. J. Robinson (Library of Parliament Researcher):** On museum-mobiles, the task force indicates that the vehicles presently in use will be in need of replacement or massive repair within the next few years. Is that the department's understanding? Are you aware of the basis on which the task force made its recommendations on those?

**Mr. Binder:** No.

**Mr. J. Robinson:** The task force report indicates the need for the museum's community, for planning purposes, because of the lead time involved in mounting exhibitions, etc., in order to have commitments of funding over a period of years. Is this something the department would be able to accommodate if the decision to have the department administer the program were made?

**Mr. Binder:** Treasury Board has lately launched a new approach to management known as increased ministerial authority and accountability. Under that regime we are talking about a three-year budgetary commitment from the centre. We are talking about multi-year planning. We are still a long way from seeing such a system in place. As you know there is the parliamentary requirement to vote appropriation annually. But we are moving towards three-year budgets. I do not see any reason why we could not go for it.

**Mr. J. Robinson:** The National Museums of Canada Corporation currently has a large number of employees. Presumably if the four national or federal museums were given autonomy, a number of the employees would be transferred to the individual institutions. The task force also indicates or recommends the creation of a museums services branch within the department. Presumably, although they would like a very small department or branch, a number of the employees currently involved with the administration programs could be transferred there.

If the recommendations both in the short term and the longer term were implemented, what do you expect would happen to the employees of the corporation, the people who are currently directly employed at the head office of the National Museums of Canada?

**Mr. Binder:** To answer your question, one would have to know what model we are talking about. If we are talking about four independently standing organizations, you have various options as to how one parcels the common services. One can really parcel it and divide it up to the four independent organizations, if that is the eventuality of the model. Whether there will be any less requirement for people, I do not know. If you retain a corporate services unit in the middle, as a support, I am not sure there will be any saving in terms of PYs.

**Mr. J. Robinson:** I understand one of the problems the task force encountered was obtaining detailed breakdown of the administration: that part of corporate services attributable to

[Translation]

**M. Pennock:** Êtes-vous en train de dire que le Ministère n'a pas d'opinion sur cette question?

**M. Binder:** Pas du tout.

**M. J. Robinson (attaché de recherches de la Bibliothèque du Parlement):** À propos des muséobus, le groupe de travail signale que les véhicules utilisés en ce moment auront besoin d'être remplacés ou de subir des réparations majeures d'ici quelques années. Le Ministère est-il de cet avis? Savez-vous sur quoi s'est fondé le groupe de travail pour faire ces recommandations?

**M. Binder:** Non.

**M. J. Robinson:** Le groupe de travail mentionne le besoin d'une bonne planification aux musées, compte tenu du temps qu'il faut pour monter des expositions et des engagements financiers qu'il faut obtenir pour les années à venir. Le Ministère serait-il prêt à élaborer ses plans s'il était décidé de lui confier l'administration de ce programme?

**M. Binder:** Le Conseil du Trésor a établi dernièrement une nouvelle politique de gestion visant à accroître l'imputabilité et les pouvoirs du Ministère. Selon ce nouveau régime, la planification financière du centre porterait sur trois ans. Il s'agirait d'une planification pluriannuelle. Nous sommes encore bien loin d'avoir un tel système. Comme vous le savez, l'affectation des crédits se fait annuellement. Mais nous tendons vers des budgets triennaux. Je ne vois pas pourquoi nous n'essaierions pas de tendre vers cela.

**M. J. Robinson:** La Corporation des musées nationaux a actuellement un grand nombre d'employés à son service. Si les quatre musées nationaux ou fédéraux obtenaient leur autonomie, je présume qu'un certain nombre d'employés serait transféré à chacune des institutions. Le groupe de travail recommande la création d'une direction des services muséologiques au sein du ministère. Bien que le groupe de travail souhaite l'établissement d'un très petit ministère ou service, je présume qu'un certain nombre d'employés chargé actuellement des programmes pourrait y être muté.

Advenant que les recommandations à court terme et à long terme soient mises en oeuvre, qu'arrivera-t-il aux employés de la Corporation, aux gens qui travaillent actuellement au Centre des musées nationaux du Canada?

**M. Binder:** Avant de répondre à votre question, nous devons savoir de quel modèle vous parlez. Si nous suivons le modèle des quatre organismes indépendants, il y a diverses options quant à la répartition des services. Les quatre organismes pourraient se répartir les tâches si ce modèle était retenu. Mais je ne sais pas si les besoins en personnel seraient moindre. Si l'on retient l'option d'une section chargée des services généraux, je ne crois pas qu'il soit possible de réaliser des économies d'années-personnes.

**M. J. Robinson:** L'un des problèmes du groupe de travail a été d'obtenir une ventilation des responsabilités administratives; c'est-à-dire les responsabilités imputables à chacun des



[Texte]

each of the four federal museums. There is an overall corporate service that provides corporation services to all four federal museums, plus the national assistance programs. And of course there are other departments such as public works involved. Does the department have any detailed breakdown of the current costs for the four federal museums, including their share of the corporate services budget and some indication from such figures as to what four autonomous free-standing institutions would require in terms of a budget?

• 1700

**Mr. Binder:** Not that I am aware of.

**Mr. P. Audley (P. Audley Associates):** Mr. Binder, if I could just follow on from that, I think the committee members are probably delighted by the indication that there is such a keen interest in the committee's activities. One of the things, however, we are not likely to be able to do is to carry out the kind of examination of the cost side of the issue. We are not going to be able to carry out studies looking at precise costs of the various options and the administrative implications in any kind of detail. Is it anticipated that this kind of examination will be done prior to making a policy decision?

**Mr. Binder:** Again, my opinion on this is that it would be a mistake to launch such a study before the policy direction were given. You know that the government reorganizes quite often. We all have experience in reorganizing, if you like. So we can learn from some of the reorganizations.

Normally, the way it proceeds is that the policy direction is taken, then there is a lot of work to be done involving a lot of departments. I am talking about central agencies, the museums themselves, employees, unions. All of these have some problems on the table; they have to be sat down and discussed and ironed out. So the easy part of all of this is to take the policy decision. The implementation should follow it. We are then talking about a detailed action plan as to how one might implement whatever is being decided. I do not want to downplay the complexity of that.

**Mr. Audley:** Yes, it certainly is, I presume, an issue the committee members may wish to pursue with other people who come before the committee. Based on the experience of the committee over the last few days, I think we can anticipate that we may get differing views from the different people the committee hears as to what it will cost to implement the recommendations of the task force and as to whether the observations of the task force about cost can in fact be relied upon. So that is the reason I ask the question as to whether the department will be independently undertaking an examination of the cost implications.

**Mr. Binder:** I think it is fair to say that once the committee files its report, the Minister will take it under advisement and I think then there will have to be a policy decision as to what course of action the Minister wishes to take.

**Mr. Audley:** There were a number of issues raised in the report that relate directly to the interpretation of existing legislation and as to what can be done within the framework of

[Traduction]

quatre musées fédéraux. Il y a un service général pour les quatre musées fédéraux en plus des programmes d'aide nationaux. Et il y a évidemment aussi d'autres ministères comme les travaux publics qui interviennent. Le Ministère a-t-il fait la ventilation des coûts pour les quatre musées fédéraux, notamment les attributions de chacun au titre du budget des services, et a-t-il une idée du budget dont auraient besoin quatre institutions autonomes?

**M. Binder:** Pas que je sache.

**M. P. Audley (P. Audley Associates):** Monsieur Binder, j'aimerais poursuivre dans le même ordre d'idées. J'ai l'impression que les membres du Comité sont heureux de voir le grand intérêt que suscite ces travaux. Il y a cependant une chose que nous ne réussirons probablement pas à tirer complètement au clair: les coûts inhérents à chaque option. Nous ne pourrions pas examiner en détail le coût exact des diverses options, ni leurs conséquences sur le plan administratif. Pensez-vous que ce genre d'étude sera fait avant qu'une décision soit prise?

**M. Binder:** À mon sens, ce serait une erreur que d'entreprendre pareille étude avant que l'orientation ne soit précisée. Vous savez que le gouvernement procède souvent à des réorganisations. Nous avons tous de l'expérience de ce côté-là. Nous avons tous à apprendre de cette expérience.

Normalement, on s'entend sur l'orientation à prendre, puis on se met à travailler avec les nombreux ministères impliqués. J'entends par là les services centraux, les musées, les employés et les syndicats. Tous ces intervenants ont des problèmes à régler, et il faut s'asseoir et en discuter pour les aplanir. La première chose à faire et la plus facile, c'est de décider de l'orientation. La mise en oeuvre de la politique vient après. C'est alors qu'il faut discuter d'un plan d'action détaillé pour la mise en oeuvre de l'orientation qui a été retenue. Je ne veux pas minimiser la complexité de cet exercice.

**M. Audley:** Oui, c'est certainement une question que les membres du Comité voudront probablement aborder avec d'autres témoins qui comparaitront devant le Comité. D'après ce que j'ai vu ces derniers jours, j'ai bien l'impression que nous entendrons des points de vue divergents sur le coût de la mise en oeuvre des recommandations formulées par le groupe de travail et sur le bien-fondé des prévisions du groupe de travail à propos des coûts. C'est pourquoi je vous demande si le ministère a l'intention de faire lui-même une étude des coûts.

**M. Binder:** Je pense qu'une fois que le Comité aura déposé son rapport, le ministre en prendra connaissance et déterminera la marche à suivre.

**M. Audley:** Le rapport fait état d'un certain nombre de questions touchant directement l'interprétation des lois actuellement en vigueur et leur application. Les services juridiques de votre ministère ont-ils été saisis de ces questions?



*[Text]*

the existing legislation. Have you referred these questions to the legal services branch of the department?

**Mr. Binder:** We have been talking to various central agencies, if you like, strictly about the legalese involved. We are told that one can do many of the things suggested in this report without legislation, but we have not yet got a definitive, if you like, legal opinion about a particular model.

**Mr. Audley:** Do you have a legal opinion yet as to whether it would be possible, within the framework of the existing law, for the National Museums Corporation to delegate the powers it has now over the individual museums as extensively as is proposed in the task force?

**Mr. Binder:** I am not sure if it is legal advice. I think it is official from central agency advice.

**Mr. Audley:** Would it be possible for any advice that you receive strictly about the question of what is possible within the framework of existing legislation to be provided to the committee?

**Mr. Binder:** I shall endeavour to try to provide you with that.

**Mr. Audley:** Good. Thank you. One other issue that arises in the report is the question of whether it would be possible for the Canada Council to administer the National Museum's programs within the framework of the Canada Council's existing legislation. Are you seeking advice as to whether that is a correct interpretation of the limitations of the Canada Council's mandate?

**Mr. Binder:** I will have to check on that.

**Mr. Audley:** That certainly would also be of some interest to the committee. But it is my understanding that the Canada Council's legislation is sufficiently broad that it is not immediately obvious that they would be precluded from delivering those kinds of programs.

• 1705

**The Chairman:** I think that is all. Thank you, Mr. Audley and Mr. Binder. Mr. Caldwell.

**Mr. Caldwell:** Could I be permitted a supplementary to something Mr. Audley said, ask him a supplementary question?

**The Chairman:** Well, yes. What we have agreed is that each member may have a question.

**Mr. Caldwell:** On the matter of costing for the different programs, do you have studies now with different scenarios to give some indication of the costs of different programs?

**Mr. Binder:** Not that I am aware of.

**The Chairman:** Thank you. Now then, Mrs. Finestone, the question.

**Mrs. Finestone:** First of all I want to thank Mr. Audley because a number of the questions which were trotting around

*[Translation]*

**M. Binder:** Nous avons eu des discussions avec divers services centraux au sujet des questions strictement d'ordre légal. On nous a dit qu'il était possible de faire bien des choses suggérées dans le rapport sans procéder par la voie législative, mais nous n'avons pas encore obtenu d'opinion juridique définitive sur un modèle en particulier.

**M. Audley:** Avez-vous obtenu une opinion juridique pour savoir si, dans le cadre des lois actuelles, la Corporation des musées nationaux peut déléguer ses pouvoirs aux différents musées de la façon dont l'entend le groupe de travail?

**M. Binder:** Je ne sais pas si je peux parler d'opinion juridique. Je pense que c'est la position officielle de l'organisme central.

**M. Audley:** Pourriez-vous faire part au Comité des avis que vous recevez strictement sur la question de ce qu'il est possible de faire dans le cadre des lois existantes?

**M. Binder:** Je vais essayer de vous renseigner là-dessus.

**M. Audley:** Très bien. Je vous remercie. Le rapport soulève une autre question à savoir si le Conseil des arts du Canada peut administrer les programmes des Musées nationaux dans le cadre des lois qui le régissent. Avez-vous tenté de savoir si cela cadre dans le mandat du Conseil des arts du Canada?

**M. Binder:** Je devrai me renseigner.

**M. Audley:** Le Comité serait curieux de savoir. D'après mon interprétation du mandat du Conseil des arts du Canada tel que précisé dans la loi, il n'est pas absolument impossible que le Conseil ne fournisse ce genre de programme.

**Le président:** C'est tout, je crois. Merci, messieurs Audley et Binder. Monsieur Caldwell.

**M. Caldwell:** Est-ce que vous m'autorisez à poser une question complémentaire à celle de M. Audley?

**Le président:** Certainement. Nous avons dit que chaque membre avait le droit de poser une question.

**M. Caldwell:** Avez-vous envisagé plusieurs possibilités et calculé pour chacune à combien reviendraient les différents programmes?

**M. Binder:** Pas que je sache.

**Le président:** Merci. À vous de poser une question, madame Finestone.

**Mme Finestone:** Je voudrais tout d'abord remercier M. Audley, parce que grâce à lui plusieurs des questions qui me

[Texte]

in my head were certainly well expressed, and I thank you for that.

I would like to ask if you would be good enough to do a little research, or a little search, or a little costing out of what would happen to two or three levels of museum staff presently under schedule C? Were they under schedule C? What would happen to them in terms of their benefits, and in terms of their security, and their salary should they change from schedule C to schedule B, or schedule B to schedule C, or if they fall under the changes that took place when the Post Office changed. I would like to see a couple of comparisons, both present and at the age of retirement, and assume that they are all 45 years of age.

**Mr. Binder:** Mr. Chairman, I would love to do this study, but I am still in DOC, and most of the data and the employees are National Museums of Canada. They have their own management. I wonder whether that particular request can be put to the National Museums of Canada to provide you with that particular study. It is strictly a factual study based on existing employees with all the known, you know, years of service, salaries, etc.

**The Chairman:** What you are saying, Mr. Binder, is that the data are not available to you.

**Mr. Binder:** Not to me directly. I would have to go to the corporation and seek their advice and co-operation in launching such a study.

**Mrs. Finestone:** A point of information, Mr. Chairman. Perhaps I do not understand the procedure, but if a Minister is to issue an Order in Council and say that tomorrow morning you will be a schedule B instead of a schedule C, or vice versa, the impact of that decision on the working people in those museums would be obvious. I do not know the nature of that impact. From what I understand that policy decision could be taken without costing. But, that does not avoid the individual person who is going to be hit by that, maybe positively, maybe negatively. So are you saying—

**The Chairman:** I have a possible solution to propose. When we have the people from the National Museums Corporation before us, let us put that question to them, and if we are not satisfied with the response, then I think we could proceed back through the Minister to secure that information. I think you have raised a very interesting point. Thank you. Ms McDonald.

**Ms McDonald:** No.

**The Chairman:** No further questions. Well, Mr. Binder, thank you. You have been very helpful to us. I think we made progress as the afternoon went along. I think you can appreciate that one of the things the committee was seeking to do was to make sure our recommendations were not at cross-purposes, that they were on a parallel track with the administrative and reorganizational considerations the ministry had in mind. I am not sure we have all the answers to that broad question, but I think we have some of the pieces. As we proceed I am sure your information will be helpful to us, particularly that which

[Traduction]

trottaient dans la cervelle ont reçu une réponse, et je l'en remercie.

Auriez-vous l'amabilité de faire une petite étude, un calcul des coûts pour savoir ce qu'il adviendrait à deux ou trois catégories du personnel des musées qui relèvent de l'annexe C? Est-ce qu'ils en relevaient? S'ils étaient transférés de l'annexe C à l'annexe B, ou vice-versa, ou s'ils touchés par les changements qui ont eu lieu avec le changement du ministère des Postes, qu'advierait-il de leurs avantages sociaux, de leur sécurité et de leur salaire? J'aimerais avoir des tableaux comparatifs de leur situation actuelle et de leur situation au moment de la retraite en prenant pour hypothèse qu'ils sont tous âgés de 45 ans.

**M. Binder:** Je serais heureux de faire cette étude, monsieur le président, mais je suis encore employé au ministère des Communications et la plupart des employés et des données relèvent des Musées nationaux. Ils ont leur propre gestion, et je pense que vous devriez vous adresser aux Musées nationaux du Canada en leur demandant de vous fournir ces données. En effet, c'est une étude basée strictement sur des faits, sur le nombre d'employés actuels avec leurs années de service, les salaires, etc.

**Le président:** Vous voulez dire par là, monsieur Binder, que vous ne disposez pas de ces données.

**M. Binder:** Pas directement. Pour faire une telle étude, je devrais m'adresser à la Société des Musées nationaux et obtenir sa collaboration et ses conseils.

**Mme Finestone:** J'aimerais avoir un renseignement, monsieur le président. Je comprends peut-être mal la procédure mais, si un ministre proclame un décret ordonne un décret en conseil d'après lequel, à partir du lendemain, vous relèverez ce l'annexe B et non de l'annexe C ou vice-versa, une décision de ce genre aurait des incidences considérables pour les employés de ces musées, incidences dont je ne connais pas la nature. Je crois comprendre qu'une décision de ce genre pourrait être prise sans entraîner de coûts, mais il n'empêche que des gens vont être touchés, en bien ou en mal, par cette mesure. Est-ce que vous voulez donc dire . . .

**Le président:** J'ai une solution à vous proposer. Attendons pour poser cette question la comparution devant ce Comité des représentants des Musées nationaux et si nous ne sommes pas satisfaits de leurs réponses, nous pourrions toujours nous adresser de nouveau au ministre pour obtenir cette information. Vous avez soulevé là une question très intéressante, et je vous remercie. Madame McDonald.

**Mme McDonald:** Non.

**Le président:** Il n'y a donc plus d'autres questions. Je vous remercie donc, monsieur Binder, vous avez bien répondu et nous avons fait du bon travail cet après-midi. Vous comprendrez que le Comité s'était donné pour objectif de formuler des recommandations qui ne soient pas à contre-courant, qui aillent dans le sens de la réorganisation administrative envisagée par le ministère. Nous n'avons peut-être pas trouvé toutes les réponses à cette vaste question, mais nous en avons trouvé quelques-unes. Vos informations nous seront certainement utiles pour poursuivre notre tâche, en particulier les



*[Text]*

you and Mr. Kinsman have undertaken to provide later to the committee through the clerk. Thank you again.

This meeting is adjourned.

*[Translation]*

renseignements que vous et M. Kinsman avez promis de faire parvenir par la suite au Comité, par l'intermédiaire du greffier. Encore une fois merci.

La séance est levée.

## EVENING SITTING

• 1815

**The Chairman:** We will call this evening session of the standing committee to order. We welcome to our committee the next witness in our search for the truth and for some policy under the general umbrella of policy vis-à-vis museums. Our witness tonight is Mr. William Barkley from the Canadian Museums Association. He is president of that association. We welcome Mr. Barkley and the people who accompany him.

Mr. Barkley, I would invite you to introduce your colleagues and to make a brief opening statement, after which we will throw it open to members of the committee and perhaps to our experts to ask a series of questions. You are most welcome, sir.

**Mr. William Barkley (President, Canadian Museums Association):** Thank you. I would prefer to introduce my guests or the other people here at the end, if that is acceptable.

**The Chairman:** It is up to you, sir.

**Mr. Barkley:** Thank you. Mr. Chairman and members of the Standing Committee on Communications and Culture, as president of the Canadian Museums Association I am honoured to represent the association, its 2,362 members across Canada, and related provincial, regional, and national associations.

Since its release on September 25, the report of the task force on National Museums of Canada has occasioned a great deal of discussion and comment within the museum community. The response to the report has in the main been supportive of the recommendations of the task force.

In order to further stimulate discussion and to prepare a response to the report, the Canadian Museums Association conducted a comprehensive and multi-faceted consultation with the museum and gallery community and related associations. Not only did the association encourage its members to participate and contribute to the task force's study, but we also have conducted a truly national discussion of the task force's recommendations.

From October 23 to November 12 we hosted 15 meetings held in all provinces. The museum and gallery community was invited to meetings in the following centres: St. John's, Newfoundland; Yarmouth, Nova Scotia; Baddeck, Nova Scotia; Charlottetown, Prince Edward Island; Saint John, New Brunswick; Quebec City; Montreal; Ottawa; Toronto; London, Ontario; Winnipeg; Saskatoon; Edmonton; Vancouver; and Victoria.

## SÉANCE DU SOIR

**Le président:** Je déclare ouverte la séance du soir du Comité permanent des communications et de la culture. Dans sa quête de la vérité et de principe directeur a adopté pour les musées, ce Comité souhaite la bienvenue à notre témoin de ce soir, M. William Barkley, président de l'Association des musées canadiens. Nous souhaitons donc la bienvenue, monsieur Barkley, ainsi qu'à vos collaborateurs.

Puis-je d'abord vous prier, Monsieur Barkley, de bien vouloir présenter vos collaborateurs et de nous faire une brève déclaration, après quoi ce sera au tour des membres du Comité et éventuellement de nos spécialistes de vous poser des questions. Vous avez la parole, monsieur.

**M. William Barkley (président, Association des musées canadiens):** Je vous remercie. Je préférerais, si vous le voulez bien, présenter mes hôtes ou bien les autres personnes ici, à l'autre bout.

**Le président:** Vous êtes entièrement libre, monsieur.

**M. Barkley:** Je vous remercie. Monsieur le président, membres du Comité permanent des communications de la culture, en tant que président de l'Association des musées canadiens c'est un honneur pour moi de représenter l'association, les 2,362 membres quelle compte dans le pays ainsi que les associations provinciales, régionales et nationales affiliées.

Depuis sa publication le 25 septembre, le rapport du groupe d'étude sur les musées nationaux du Canada a suscité, au sein de notre milieu professionnel, une abondance de commentaires. Dans l'ensemble, ceux-ci sont allés dans le sens des recommandations du groupe d'étude.

Pour élargir la discussion et préparer une réponse au rapport, l'Association des musées canadiens a consulté les musées, galeries d'art et associations apparentées sur de nombreuses questions. L'Association a non seulement encouragé ses membres à participer à l'enquête du groupe d'étude, et nous avons procédé, à l'échelle nationale, à un débat sur les recommandations du groupe d'étude.

Entre le 23 octobre et le 12 novembre, nous avons organisé, dans tout le pays, 15 réunions dans les agglomérations suivantes: Saint-Jean de Terre-Neuve, Yarmouth (Nouvelle-Écosse), Baddeck (Nouvelle-Écosse), Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard), St-Jean (Nouveau-Brunswick), Québec, Montréal, Ottawa, Toronto, London (Ontario), Winnipeg, Saskatoon, Edmonton, Vancouver et Victoria, réunions auxquelles le monde des musées et galeries d'art a été invité à assister.



## [Texte]

• 1820

Approximately 525 people participated in these meetings. In addition we received numerous written and telephone responses. As an exhibit for your own review and study, I am pleased to table before you a complete and unabridged set of the correspondence.

I wish to point out the overwhelming call for change we have heard from the community. In reality there are two sets of recommendations before you: a report on the role, structure, and effectiveness of the national museums in Ottawa, and of equal importance, the role of the federal government in support of the non-federal museums, galleries, and related institutions across Canada. I cannot overemphasize the importance of these two elements.

On the subject of our consultations, we have heard in absolutely overwhelming terms the desire to have national institutions which the museum community could be proud of and which can be looked to as centres of leadership and excellence. Sadly, this is not the case at the present.

The national museums have become institutions of mediocre calibre, ineffective and overly consumed with process over product. We feel the national museums in Ottawa must be reorganized to be more effective and efficient centres of excellence.

Similarly, the museum community feels strongly that the federal government has a unique and valued role in the support of the museum community across Canada. We regret the suggestion in the Nielsen report that the federal government terminate its support to non-federal museums and galleries. The sentiment was loudly and effectively expressed to the government last year by hundreds of letters sent to the Prime Minister and Minister of Communications.

I will table one copy of the response to the Nielsen task force as an exhibit. I only have one copy available. The national museums task force report has been the result of extensive consultation. In the preparation of its response, the CMA has continued the consultative process with over 600 people. In our response to the task force we present a reconciliation of many points of view.

We have indicated where the community was divided and where it was unanimous. Before you is our formal written response, which we would like to table at this meeting. The CMA's role in this matter is to provide a means for the community to respond in a co-ordinated way to the issues raised by the task force.

We believe the issues raised are not bounded by political ideologies. The problems discussed in the report have been there since the implementation of the National Museums Act in 1968. The purpose of the CMA is to support excellence in all Canadian museums including those run by the federal government in Ottawa. We believe many of the changes

## [Traduction]

Environ 525 personnes ont participé à ces réunions. Nous avons, de surcroît, reçu de nombreuses réponses écrites et par téléphone. Afin de faciliter votre propre étude, c'est avec plaisir que je vous laisse toute la correspondance non abrégée que nous avons reçue.

Je voudrais faire valoir que la communauté, lors de ces audiences, a appelé de tous ses vœux un changement. Deux séries de recommandations vous ont été présentées; les unes portent sur le rôle, la structure et l'efficacité des Musées nationaux à Ottawa et les autres, toutes aussi importantes, portent sur l'appui accordé par le gouvernement fédéral aux musées, galeries et autres établissements non fédéraux du Canada. Je n'insisterai jamais trop sur l'importance de ces deux éléments.

Lors des consultations que nous avons eues, tous les intéressés nous ont fait part de leur désir d'avoir des institutions nationales dont la communauté muséologique pourrait être fière et qui pourraient être considérées comme des centres d'initiatives et de qualité supérieure. Malheureusement, ce n'est pas le cas à l'heure actuelle.

Les Musées nationaux sont devenus des institutions de calibre médiocre, sans but précis et qui s'intéressent davantage au processus qu'aux produits. Nous estimons que les Musées nationaux à Ottawa devraient être restructurés pour qu'ils deviennent des centres d'excellence.

De même, on estime que le gouvernement fédéral est appelé à jouer un rôle unique et appréciable auprès du monde des musées dans toutes les régions du Canada. Nous regrettons la suggestion faite dans le rapport Nielsen selon laquelle le gouvernement fédéral devrait mettre fin au concours qu'il apporte aux musées et galeries ne relevant pas du gouvernement fédéral. Nous avons fait part haut et fort de notre objection à cette suggestion l'année dernière en envoyant des centaines de lettres au premier ministre et aux ministres des communications.

Je vous remettrai une copie de notre réponse au groupe de travail Nielsen comme pièce à verser votre dossier. Je n'en ai qu'une copie. Le rapport du groupe de travail sur les musées nationaux a été le fruit de nombreuses consultations. L'Association des musées canadiens a poursuivi ses consultations avec plus de 600 personnes tout en préparant sa réponse. Nous y présentons une réconciliation de nombreux points de vue.

Nous avons indiqué quelles étaient les divergences d'opinion et quelles étaient les points sur lesquels nous nous étions entendus. Vous avez devant vous notre réponse officielle que nous aimerions voir annexée aux délibérations de votre Comité. En l'espèce, l'Association des musées canadiens a pour rôle de regrouper les points de vue exprimés par notre communauté en réponse aux questions posées par le groupe de travail.

Nous estimons que ces questions ne sont pas limitées par une idéologie politique quelconque. Les problèmes énoncés dans le rapport existent depuis l'adoption de la loi sur les Musées nationaux en 1968. L'Association des musées canadiens a pour objet de favoriser un degré éminent de perfection dans l'ensemble des musées canadiens y compris ceux gérés par le

## [Text]

proposed by the task force will result in improved museum services and programs for our 45 million visitors to Canadian museums and galleries.

We urge the committee to recommend immediate change to the Minister. Above all else, we believe we heard from the community an urgent call for a change to the current situation regarding the federal government's handling of their diverse museum and gallery responsibilities.

I would like to introduce the members of other museum and gallery associations, who at their own expense are attending from other parts of Canada tonight. The first person on the list, Barbara Tyler, vice-president of the Canadian Museums Association, is not here because of weather conditions in Ottawa. I would like to introduce Jean Trudel, chairman of the Professional Development Standards Committee and a member of the executive committee of the Canadian Museums Association, and John McAvity, the executive director of the Canadian Museums Association.

From across the country, the Société des Musées Québécois, I would like to introduce the vice-president, Claude Gosselin, and the executive director, Arlette Blanchet. From the Association of Museums of New Brunswick, the vice-president, Brenda Orr. From the Ontario Museums Association, the president, Sonja Tanner-Kapach was to be here, but again the weather prevented her attendance. From the Saskatchewan Museums Association, the president, David Klatt. From the Alberta Museums Association, the vice-president, John Hault. And from the Ontario Association of Art Galleries, the executive director, Peter Sepp.

• 1825

If the committee wishes to direct questions to the delegates I have just introduced, please feel free to do so. We also know many letters have been written to the chairman of this committee supporting the CMA's position from associations unable to attend. We request that these be considered in the deliberations as part of our response. Thank you very much.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Barkley. We appreciate not only your presentation and your presence and that of your associates with the CMA, but also the fact that the representatives of the provincial associations have gone to the effort and expense to be here with us tonight as well. Our duty before we go to the round of questioning is to accept as having been tabled the documents offered by Mr. Barkley to be filed as an exhibit with the clerk of the committee. Do we have agreement on that? Yes, we do. Are those documents in both official languages, Mr. Barkley?

**Mr. Barkley:** Unfortunately our response to the task force is not, because we just completed the final portion of it this morning, but many of the other documents are.

**The Chairman:** Many of them are in French?

## [Translation]

gouvernement fédéral à Ottawa. Nous estimons que de nombreux changements proposés par le groupe de travail entraîneront une amélioration des services et programmes offerts par les musées aux 45 millions de personnes qui visitent nos musées et galeries canadiens.

Nous exhortons le Comité à recommander une réforme immédiate des musées à la ministre. Par-dessus tout, nous exhortons le gouvernement à changer la façon dont le gouvernement fédéral s'acquitte de ses responsabilités envers les musées et les galeries d'art.

Permettez-moi maintenant de vous présenter les membres des autres associations de musées et galeries d'autres régions du Canada, venus assister à leurs propres frais à la séance de ce soir. La première personne sur cette liste, Barbara Tyler, vice-présidente de l'Association des musées canadiens, n'a pu se rendre à Ottawa en raison des conditions météorologiques. Je voudrais vous présenter Jean Trudel, président du Comité d'éthique et membre du comité exécutif de l'Association des musées canadiens et John McAvity, directeur exécutif de l'Association des musées canadiens.

La Société des musées québécois est représentée par son vice-président, Claude Gosselin et par son directeur exécutif, Arlette Blanchet. L'Association des musées du Nouveau-Brunswick est représentée par sa vice-présidente, Brenda Orr et l'Association des musées de l'Ontario devait être représentée par sa présidente, Sonja Tanner-Kapach, mais là encore les conditions météorologiques l'ont empêchée de venir. David Klatt, président, représente l'Association des musées de la Saskatchewan et John Hault, vice-président, représente l'Association des musées de l'Alberta. D'autre part, l'Association ontarienne des galeries d'art est représentée par son directeur exécutif, Peter Sepp.

Si le Comité désire poser des questions aux délégués que je viens de vous présenter, n'hésitez pas à le faire. Nous savons, d'autre part, que de nombreuses lettres d'associations qui ne sont pas représentées ici aujourd'hui ont été adressées au président de ce Comité, lettres endossant la position de l'Association des musées canadiens. Nous vous demandons de bien vouloir tenir compte de ces lettres lors de vos délibérations. Je vous remercie infiniment.

**Le président:** Merci, monsieur Barkley. Nous sommes non seulement très sensibles à votre exposé, à votre présence et à celle de vos collaborateurs, mais également au fait que les représentants des associations provinciales se sont efforcés de venir ici ce soir à leurs propres frais. Avant de passer aux questions, je voudrais demander aux membres du Comité s'il convienne d'annexer les documents présentés par M. Barkley aux délibérations du Comité. Êtes-vous d'accord? Oui. Ces documents sont-ils rédigés dans les deux langues officielles, monsieur Barkley?

**M. Barkley:** Malheureusement, notre réponse au rapport du groupe de travail ne l'est pas, car nous n'avons terminé la dernière partie que ce matin, mais de nombreux autres le sont.

**Le président:** Beaucoup d'entre eux sont en français?



[Texte]

**Mr. Barkley:** Yes.

**The Chairman:** The first round of questioning will commence in just a moment, but I should point out what committee members have already on their agenda is the fact we will have a second witness, and a second round, a second event tonight—that is, of course, the appearance of Dr. David Baird. We will begin with Mrs. Finestone.

**Mrs. Finestone:** Thank you very much, Mr. Chairman. First of all I would like to welcome you and certainly say thank you to all of you who have come so far in particularly bad weather. And secondly, I would like to make the observation that it is a pleasure to hear from voluntary groups such as yours that have gone to the great extent you have to consult the population. It certainly is a pleasure in that respect.

May I ask, as a voluntary organization, how do you fall under the voluntary organization structure? Are you self-funded? Do you fall under the Corporation Act? What is it? I have forgotten the class.

**Mr. Barkley:** We are a non-profit society.

**Mrs. Finestone:** You are a non-profit organization. I ask you that because I think you play a very key and vital role. On page 35 of the task force report where they are talking about other services, they talk about the fact that in recommendation 7(g), the task force recommends a small flexible program be established to provide certain common services to museums. A good deal of thought was given to the appropriate relationship between the federal government and the museum associations with particular reference to four or five national associations such as yourselves, the Canadian Museum Association. They come to the conclusion, some . . . and they talk also about provincial counterparts so I think your provincial counterparts who are here would find this also perhaps of interest:

But not all of these associations have received federal grants, and the task force has reservations about the dependency created by these grants. Nevertheless, associations are very useful for both the museum community and the federal government.

There is no easy solution, they say:

But we think that instead of relying on sustaining grants, certain associations could advantageously undertake service contracts with the federal government. For example, we think that most short courses for volunteers and for technicians, etc. are best organized and offered by associations rather than by the government.

Now my concern in reading this into the record and asking you about this is because it is my view that the role of the volunteer and the voluntary association is a key role, number one. Number two, we are looking at some of the recommendations that indicate there has to be revenue to enable the museum to stay alive, viable, and flourish. You and I both

[Traduction]

**M. Barkley:** Oui.

**Le président:** Avant d'entamer le premier tour, je voudrais vous indiquer que nous entendrons un deuxième témoin ce soir, M. David Baird. Madame Finestone, vous avez la parole.

**Mme Finestone:** Je vous remercie infiniment, monsieur le président. Premièrement, je voudrais vous souhaiter à tous la bienvenue et remercier ceux d'entre vous qui sont venus de si loin alors que le climat n'est pas particulièrement clément. Deuxièmement, je voudrais vous dire que c'est un véritable plaisir d'entendre des groupes bénévoles comme le vôtre qui ont procédé à tant de consultations. C'est un véritable plaisir dans ce sens-là.

Vous êtes un organisme bénévole, mais de quelle catégorie relevez-vous? Réunissez-vous vos propres fonds? Relevez-vous de la loi sur les corporations? Quelle est cette loi? Je ne me souviens plus du nom exact.

**M. Barkley:** Nous sommes un organisme à but non lucratif.

**Mme Finestone:** Vous êtes un organisme à but non lucratif. Je vous pose cette question car je crois que vous jouez un rôle clé, un rôle d'une importance capitale. À la page 35 du rapport du groupe de travail, il est question des services qu'offrent les musées et le groupe de travail recommande—il s'agit en l'occurrence de la recommandation 7(g)—qu'un programme souple mais restreint soit créé dans le but d'offrir certains services communs aux musées. Le groupe de travail a longtemps réfléchi aux rapports que devaient entretenir le gouvernement fédéral d'une part et les associations de musées d'autre part, en particulier avec les quatre ou cinq associations nationales qui existent, comme le vôtre, l'Association des musées canadiens. Ce groupe de travail conclut que . . . Il y est également question des associations provinciales si bien que ceux qui représentent ces associations ce soir jugeront peut-être cette conclusion intéressante:

Ces associations n'ont pas toutes reçu de subventions du gouvernement fédéral et le groupe de travail émet quelques réserves quant à la dépendance que créent ces subventions. Néanmoins, ces associations jouent un rôle utile non seulement auprès du milieu des musées, mais également auprès du gouvernement fédéral.

Les solutions ne sont pas simples, et je cite:

Mais nous pensons qu'au lieu de dépendre de subventions prolongées, certaines associations pourraient tirer profit de contrats de service passés avec le gouvernement fédéral. Par exemple, nous pensons que ce sont ces associations et non le gouvernement fédéral qui sont le mieux à même d'offrir des cours intensifs aux bénévoles, aux techniciens, etc.

Si je me suis permis de lire ce passage du rapport du groupe de travail et de vous de vous demander ce que vous en pensez, c'est parce que j'estime que les associations bénévoles et les bénévoles eux-mêmes jouent un rôle clé. Ensuite, nous examinons certaines recommandations qui précisent que les musées doivent bénéficier de certains concours financiers s'ils veulent survivre et s'étoffer. Vous savez autant que moi que les



## [Text]

know the volunteer manpower in our museums is very key to the successful operation and the financing of those museums.

• 1830

How do you feel about the idea of a sustaining grants versus service contracts? In your view, if you are supportive of the task force's report, how do you see the financing of these major associations who are so vital to the well-being of the art community?

**Mr. Barkley:** In the original draft of our response, we had addressed this more directly than we have in the final document. We are not in favour of project grants to associations. First of all, it is very difficult to plan from year to year based on a project grant. We are in favour of sustaining grants of some nature. We also recognize that associations have a responsibility to raise some of their own funds. In the case of the Canadian Museums Association, I think 60% of our funds are raised from other sources outside the federal government, although we are a national association.

We also believe we provide a service to the federal government. In the sense of paying for the service, 40% of our funding that comes from the federal government is well used by the federal government in meetings such as this, where we provide advice on policy.

We had in an original draft made a proposal that if this is an issue with some difficulty, perhaps some kind of fund could be set up separate from the regular granting process so that associations could be funded in some other manner than the regular funding process.

The concern that is often expressed about funding an advocacy association like the CMA is that the funds not be used to, in a sense, bite the hand that feeds us. We would be very clear about separating the funding we get for advocacy from the funding we get from the federal government for support of policy initiatives and so on.

**Mrs. Finestone:** Do you see that in the transition and change, you will be in a position to advocate for the maintenance of sustaining grants?

**Mr. Barkley:** Yes.

**Mrs. Finestone:** Secondly, with respect to the transitional arrangements—and I have asked the ministry officials who were here earlier today—on page 22, the transitional arrangements as recommended are outlined. It strongly suggests that we can proceed by Order in Council and that the board of trustees reporting to Parliament would retain responsibility for monitoring the performance of the museums while separate boards are set into place. We might do this as a matter of administrative policy.

## [Translation]

bénévoles qui travaillent dans nos musées représentent un élément essentiel qui permet à ces musées de survivre.

Que pensez-vous de la formule des subventions de soutien au lieu de contrats de service? Si vous souscrivez au rapport du groupe de travail, quelle doit être, selon vous, la formule de financement de ces grandes associations qui sont si importantes pour le bien-être de la collectivité artistique?

**M. Barkley:** Dans la première ébauche de notre mémoire, nous avons répondu plus directement à cette question. Nous ne préconisons pas les subventions projet par projet aux associations. Pour commencer, il est très difficile de planifier sur plus d'une année avec une telle formule. Nous sommes plutôt en faveur de subventions de soutien d'une façon ou d'une autre. Par ailleurs, nous voulons bien admettre que les associations elles-mêmes ont le devoir de trouver une partie de leurs fonds. En ce qui nous concerne à l'Association des musées canadiens, 60 p. 100, je pense, de nos fonds viennent d'autres sources que le gouvernement fédéral, bien que nous formions une association nationale.

Nous estimons d'autre part que nous fournissons un service au gouvernement fédéral. Les autres 40 p. 100 constituent le paiement du gouvernement fédéral pour ce service, auquel fait largement appel le gouvernement fédéral, comme en témoigne cette réunion, nous sommes appelés à le conseiller sur sa politique.

Dans notre mémoire initial, nous proposons que si la question du financement posait un problème, il y ait une caisse distincte pour assurer le financement des associations en dehors des voies normales.

Le problème qui revient souvent avec des associations comme l'AMC qui sont vouées à la défense d'intérêts particuliers, est que ces associations ne sont pas censées faire du tort à leurs bienfaiteurs. Nous établissons clairement, en ce qui nous concerne, la part du financement destinée à la défense de nos intérêts et la part du financement qui est censée servir à assister le gouvernement fédéral dans l'élaboration de ses politiques, etc.

**Mme Finestone:** Donc, au cours de la période de transition, vous préconisez le maintien des subventions de soutien?

**M. Barkley:** Oui.

**Mme Finestone:** Toujours en ce qui concerne les mesures transitoires, je dois vous dire que j'ai interrogé les fonctionnaires du ministère à ce sujet un peu plus tôt aujourd'hui; les recommandations détaillées se trouvent à la page 22. On nous incite fortement à procéder par décret du conseil et à veiller à ce que le conseil d'administration qui doit faire rapport au Parlement continue de surveiller l'activité des musées en attendant que des commissions distinctes soient instaurées. Nous pourrions procéder de cette façon dans le cadre de notre politique administrative.

## [Texte]

One of the concerns I had—and for which I tried to get some answers—dealt with what is going to happen to the workers, the people who, from the top of the administration all the way down the line, work in our museums. If a change is carried out by Order in Council and if there is a directive for change under the Financial Administration Act, which would change you from Schedule B to Schedule C, what is the impact with respect to your pension plans, your security and your benefits and your earned benefits, your vacation pay, your accumulated leave, etc.? Have you looked into this? Seeing as how it was a feeling that someone should have looked into it, I wonder if you have.

**Mr. Barkley:** We have not looked into it in detail, but the people you mention for the most part are members of our association. We would assume the federal government, as a good employer, would find some way of dealing with the issue in a humane fashion. We would certainly advocate for any changes that resulted in downsizing to be done in some kind of fashion that would allow these people to leave their positions with dignity and without too much economic loss.

But we have not looked into it in detail. Of course, we do not have access to the kind of records that the federal bureaucrats would have to look into the projections about how many people may be let go as a result of this process. We would hope they could be absorbed into other programs and could re-establish themselves elsewhere.

**Mrs. Finestone:** My concern, Mr. Barkley, although it did include those who might be let go as a result of change of status, etc., is for the workers who would be staying on. If you change from one form of pension plan to another, what happens with the accumulated sick leave, vacation pay, the salary level and the salary scales?

• 1835

It would seem to me that as a good employer, you would certainly anticipate that if there is to be a change in status, you would want to know what is going to happen to you. Was that addressed in any way by you? Who should, in your view, address those issues for the workers in the museum who are, I believe... are they not unionized?

**Mr. Barkley:** Yes, they are.

**Mrs. Finestone:** All right then.

**Mr. Barkley:** I would assume that there are two groups that should address it. One is the unions, the Public Service Alliance and the other unions that are involved in this process. Also, the employer himself should look into this issue. I am sure there are many models around of federal Crown corporations that have made this change. Perhaps some advice could be sought from those people who have been through this change previously. I am sure there are models where some of these benefits carry forward into the Crown corporation structure.

**Mrs. Finestone:** Would your workers and members—should I put it this way—be satisfied to have the Minister move ahead with an Order in Council and set this into motion without

## [Traduction]

Une des mes préoccupations, c'est la raison pour laquelle j'ai tenté d'obtenir des réponses un peu plus tôt, a trait aux répercussions de ces dispositions sur les employés, c'est-à-dire les gens qui à tous les niveaux travaillent dans les musées. Si un changement est imposé par décret en conseil et qu'il y ait une directive à cet effet en vertu de la Loi sur l'administration financière, vous faisant passer de l'annexe B à l'annexe C, quelles seront les répercussions sur les régimes de pensions, la sécurité d'emploi, les avantages sociaux et autres, les vacances payées, les congés accumulés, etc.? Vous êtes-vous penchés sur ce problème? Quelqu'un a bien dû le faire.

**M. Barkley:** Nous ne l'avons pas examiné en détail, mais les gens dont vous parlez sont pour la plupart membres de notre association. Nous supposons que le gouvernement fédéral, en tant qu'employeur, trouvera le moyen de régler ce problème de façon humaine. S'il doit y avoir un changement et une réduction des effectifs, les gens doivent être traités avec dignité et ne doivent pas trop y perdre pécuniairement.

Cependant, comme je l'ai dit, nous n'avons pas examiné ce problème en détail. Nous n'avons pas les mêmes ressources que les bureaucrates fédéraux. Nous ne pouvons pas faire de projection quant au nombre de personnes qui pourraient être licenciées à la suite de ces mesures. Préféablement, elles pourraient être absorbées par d'autres programmes et redéployées ailleurs.

**Mme Finestone:** Je voulais évidemment parler des gens qui risquaient de perdre leur emploi dans ce processus, monsieur Barkley, mais également des gens qui seraient appelés à rester. Quelles pourraient être les répercussions sur leur régime de pensions, leurs congés de maladie, leurs vacances, leur échelle de salaires, etc.?

Je suppose qu'en tant que bon employeur, vous devez prévoir tout cela en cas de changement. Vous voulez certainement savoir ce qui, va se produire dans votre cas. Avez-vous examiné le problème? Si non, qui doit, à votre avis, s'intéresser au sort des employés des musées, lesquels sont syndiqués, si je ne m'abuse.

**M. Barkley:** En effet.

**Mme Finestone:** Très bien.

**M. Barkley:** Je suppose que le problème doit intéresser deux groupes en particulier. D'abord les syndicats, c'est-à-dire l'Alliance de la fonction publique et les autres syndicats intéressés. Ensuite, l'employeur lui-même. Je suis sûr qu'il y a des modèles à suivre chez d'autres sociétés de la Couronne fédérale qui ont subi des changements. Il faudrait peut-être leur demander conseil. Je suis sûr qu'il est arrivé que certains de ces avantages soient transférés à la société de la Couronne.

**Mme Finestone:** Vos employés et vos membres, je vous pose la question de cette façon, seraient-ils prêts à permettre au ministre de procéder par décret en conseil et de mettre le



[Text]

having some knowledge and assurance as to what is going to happen and what the options might be?

**Mr. Barkley:** We would like to have that assurance, of course. We were dealing with the more general issues of the relationship of the corporation to the museum community. However, that detail is not something that we are privy to the information to deal with. We have to make some assumptions that the employer will handle this in the appropriate fashion.

**Mrs. Finestone:** How long do you think it would take to phase in the new Museum Assistance Program?

**Mr. Barkley:** It is just a guess, but given the kinds of commitments that are there, probably in total five or six years for commitments that are already in place. However, I would think that in two to three years, the bulk of it would be able to be phased in.

**The Chairman:** Thank you, Mrs. Finestone. Mr. Caldwell.

**Mr. Caldwell:** Thank you very much, Mr. Chairman. I welcome Mr. Barkley and other members. Before I begin, I want to say that you may come to Ottawa and think this is a very small committee. We are a very small committee. The majority is here tonight. Unfortunately, I am going to have to leave very shortly, but I just want to let you know that this is not a big committee to start with. There are only seven members, and there are six here now.

**Mr. Barkley:** first of all, I think on this committee one of the things we have to struggle with each day is the fact that one day we are talking about the CBC, the next day about the Archives, the next day about Bell Telephone, and many other things. You have to tell us in very straightforward, straight language what you want and tell it the best way you can. I think you have done that in your brief. However, I would like to ask you a couple of other questions. Where does most of your funding come from now through your association?

**Mr. Barkley:** Well, 60% of our funds come from sources other than the federal government, and 40% come from the national museums program, from the Museum Assistance Program.

**Mr. Caldwell:** It sifts down through the system. Is that what you are saying? Who do you get your federal money from?

**Mr. Barkley:** Our federal money comes from the Museum Assistance Program.

**Mr. Caldwell:** Okay.

**Mr. Barkley:** We have had other federal money for special projects, but the sustaining money is from the Museum Assistance Program.

**Mr. Caldwell:** When you are talking about projects, exactly what do you mean there?

**Mr. Barkley:** One example is translation of some textbooks from English to French for training people in museology. The federal government supported a program of translation of the basic textbook in Canadian museum studies.

[Translation]

processus en marche sans en savoir davantage et sans avoir de garantie quant aux répercussions qu'ils pourraient subir et quant aux options qu'ils pourraient se voir offrir?

**M. Barkley:** Nous voudrions bien avoir des garanties, c'est certain. Ce qui nous préoccupait, c'était la question plus générale des rapports entre la société et les musées. Il se trouve que nous n'avons pas tous les détails nécessaires. Nous devons supposer que l'employeur procédera de la façon indiquée.

**Mme Finestone:** Selon vous, combien de temps faudrait-il pour mettre en place un nouveau programme d'aide aux musées?

**M. Barkley:** C'est seulement une estimation, mais nous pensons que pour les engagements actuels, il faudrait probablement cinq ou six ans. Pour l'essentiel du programme, il faudrait peut-être compter deux ou trois ans.

**Le président:** Merci, madame Finestone. Monsieur Caldwell.

**M. Caldwell:** Merci beaucoup, monsieur le président. Je souhaite la bienvenue à M. Barkley et à ses collègues. Vous arrivez à Ottawa et vous devez penser que ce comité est très petit. Le fait est que ce comité est restreint. La majorité de ses membres sont là ce soir. En ce qui me concerne, je dois malheureusement vous quitter très bientôt, mais je tenais à vous avertir pour ce qui est du comité. Il ne compte que sept membres au total, et il y en a déjà six ici ce soir.

Un de nos problèmes, monsieur Barkley, est qu'un jour nous devons examiner la société Radio-Canada, le lendemain les Archives, le jour suivant Bell Téléphone et ainsi de suite. Aussi, vous devez nous faire part de vos préoccupations de façon très claire et très directe. C'est ce que vous avez fait et je vous en félicite. Votre mémoire est excellent. J'aurais quand même quelques questions à vous poser. Comment votre association est-elle financée actuellement pour l'essentiel?

**M. Barkley:** Eh bien, 60 p. 100 de nos fonds viennent d'autres sources que l'État fédéral, et 40 p. 100 nous viennent du programme des musées nationaux, c'est-à-dire du Programme d'appui aux musées.

**M. Caldwell:** Vous voulez dire que le financement suit la filière normale. Vos fonds sont des fonds fédéraux?

**M. Barkley:** Nos fonds fédéraux passent par le Programme d'aide aux musées.

**M. Caldwell:** Très bien.

**M. Barkley:** Nous avons d'autres fonds pour des projets spéciaux, mais nos fonds de soutien nous viennent du Programme d'appui aux musées.

**M. Caldwell:** Qu'entendez-vous par projets?

**M. Barkley:** Il pourrait s'agir par exemple de la traduction d'anglais en français de manuels pour les personnes qui étudient la muséologie. Le gouvernement fédéral a un pro-



[Texte]

**Mr. Caldwell:** You are not talking about government projects through such things as section 38s to restore a building. This is not what you are talking about, is it?

**Mr. Barkley:** No, no.

**Mr. Caldwell:** Some of those do come under your organization, do they not, the museums which are doing that kind of thing or historical parks or whatever?

**Mr. Barkley:** Yes, that is true.

**Mr. Caldwell:** Do you agree with that system, where the government becomes involved in those kinds of projects?

**Mr. Barkley:** In the task force report we supported the arrangement of federal-provincial agreements that may help to deal with that in a broader sense rather than on an individual basis. We support the activities that those funds are dedicated to.

**Mr. Caldwell:** I know the situation in my particular area, where the federal government is funding this particular project and has for the last three years. The province was doing it. Now the province has backed out, which creates some problems.

• 1840

**Mr. Barkley:** Well, that is certainly the issue around federal-provincial agreements. Provinces have the other response, that the federal government comes and starts up a project and leaves the province with the operational costs of the project. So there is some clarification that needs to be done. We really need a federal heritage policy to deal with the issue of the relationship of the national government to the provincial governments.

**Mr. Caldwell:** Do you think there are too many historic museum sites, these kinds of things, starting up without any sort of organization?

**Mr. Barkley:** I think so. There is not a policy, so there is no way to fit all this together. The museum community and the heritage community tended to develop like Topsy.

**Mr. Caldwell:** In your outline to us tonight you said:

The National Museums have become institutions of mediocre calibre, ineffective and overly consumed with process over product.

Is that another word for bureaucracy?

**Mr. Barkley:** I guess the process part of it is, and that is very much a concern. The outputs you can see most visibly are things like attendance figures and so on. They are not particularly impressive in the Ottawa area, given the amount of tourism.

**Mr. Caldwell:** Are you saying that Ottawa is hogging the pot?

**Mr. Barkley:** There is a concern about that in the community, especially with the move into the new buildings. But we

[Traduction]

gramme qui vise la traduction des manuels pour les études de muséologie canadienne.

**M. Caldwell:** Vous ne parlez pas ici de projets gouvernementaux visant la restauration d'immeubles en vertu de l'article 38, n'est-ce pas?

**M. Barkley:** Non, pas du tout.

**M. Caldwell:** Il y a quand même de vos membres qui ont des projets semblables, par exemple des musées qui restaurent des immeubles, et construisent des parcs historiques ou quelque chose d'autre?

**M. Barkley:** En effet.

**M. Caldwell:** Êtes-vous en faveur d'une participation gouvernementale à ces projets?

**M. Barkley:** Dans le rapport du groupe du travail, nous avons la formule des ententes fédérales-provinciales en vue d'une approche plus large plutôt qu'une approche ponctuelle. Nous n'avons cependant rien contre ce genre d'activités.

**M. Caldwell:** Je connais un projet dans ma région qui est financé par le gouvernement fédéral depuis trois ans. Auparavant, c'était la province. La province s'est retirée à un moment donné, ce qui a créé des problèmes.

**M. Barkley:** C'est le genre de situations que visent les ententes fédérale-provinciales. Les provinces pour leur part font valoir que le gouvernement fédéral a l'habitude d'amorcer des projets pour les abandonner ensuite aux provinces avec leurs frais d'exploitation. Il convient donc de préciser les choses. Il faut une politique fédérale concernant le patrimoine, qui s'inscrive dans le code des rapports entre le gouvernement fédéral et les provinces.

**M. Caldwell:** Selon vous, y a-t-il trop de sites historiques qui sont mis sur pied sans organisation aucune?

**M. Barkley:** Je le crois. Il n'y a pas de politique d'ensemble qui s'applique à tous les éléments. La collectivité des musées et la collectivité du patrimoine se développent au hasard.

**M. Caldwell:** Dans votre exposé, vous nous avez dit ceci:

Les musées nationaux sont devenus des établissements médiocres, inefficaces et trop absorbés par le procédé plutôt que le produit.

Vous voulez parler de la bureaucratie?

**M. Barkley:** Oui, pour ce qui est du procédé, ce qui nous inquiète fort. Les résultats les plus concrets que vous puissiez voir sont les chiffres sur la fréquentation des musées. Or, pour la région d'Ottawa du moins, ils ne sont pas tellement impressionnants, compte tenu du nombre de touristes.

**M. Caldwell:** Et Ottawa accapare le pot au beurre?

**M. Barkley:** C'est l'inquiétude de la collectivité, surtout avec le déménagement dans les nouveaux immeubles. Il reste que

[Text]

do want to have institutions we can be proud of. It does the rest of us good to have this, so that we can point to it when we are going after funding from our various sources.

**Mr. Caldwell:** Mrs. Finestone suggested something about the Order in Council versus legislation. Do you have any preference whether we make improvements to this area of museums, whether it be through Order in Council or through legislation?

**Mr. Barkley:** I do not have any comment on which direction you go, except that I think the basic problem under all of this is the National Museums Act of 1968, which the report proposes to repeal. I do not know whether you could make the appropriate amendments to the Act, but it needs to be changed.

**Mr. Caldwell:** Do you have any concerns under the restructuring that you might direct to the Department of Communications and the Minister?

**Mr. Barkley:** That issue was raised in our 15 meetings across the country. We have to be honest with you and tell you that the community was divided on this. Part of the division is a result of the community's feeling they cannot influence, as easily as they thought, arm's length organizations such as Canada Council. But there is an opportunity to at least influence the government process through local MPs and Ministers. So the community felt fairly divided on that. When we asked for a show of hands to see who was in favour and who was opposed, it ended up 50-50.

**Mr. Caldwell:** What is the Canadian Museums Association's official position?

**Mr. Barkley:** We said we would accept going into the Department of Communications, but it is very important that in this process there be a jury system, that there be peer review.

**Mr. Caldwell:** Do you still like to have this autonomy as well?

**Mr. Barkley:** Of the four nationals?

**Mr. Caldwell:** No, of the—

**Mr. Barkley:** The funding program?

**Mr. Caldwell:** Right.

**Mr. Barkley:** Yes, we would like to see it autonomous from the political process, but we understand there is a risk, when it goes into a government department, of that not being a possibility.

**Mr. Caldwell:** Now, you did put a cost figure on. You said that you would like to see \$35 million more funds being made available to the museums.

**Mr. Barkley:** Thirty-five million total. That is not more. There is roughly \$8.4 million.

**Mr. Caldwell:** Oh, I see. I am sorry.

**Mr. Barkley:** We arrived at that figure on the basis of promises made when the fund was created in 1972, accounting for inflation over that time. So that figure is what the Museum

[Translation]

nous devons avoir des établissements dont nous puissions être fiers. C'est quelque chose qui peut être à notre avantage lorsque nous nous adressons à d'autres sources pour obtenir des fonds.

**M. Caldwell:** M<sup>me</sup> Finestone a évoqué la possibilité de procéder par décret en conseil plutôt que par voie législative. Si nous décidons d'apporter des améliorations aux musées, vous avez une préférence entre les deux?

**M. Barkley:** Je ne saurais vous conseiller en cette matière, sauf que le problème fondamental dans ce cas-ci est la Loi sur les musées nationaux de 1968. Le rapport souhaite son abrogation. Je ne sais pas si des modifications seraient suffisantes. Ce qui est certain, c'est qu'un changement s'impose.

**M. Caldwell:** Avez-vous des préoccupations dont vous voudriez faire part au ministère des Communications ou au ministre dans le cadre de la restructuration?

**M. Barkley:** Je dois être franc avec vous. Nous avons tenu 15 réunions un peu partout au pays. Nos membres sont divisés sur la question. Certains pensent qu'ils ne peuvent pas influencer autant qu'ils le souhaiteraient des organismes sans lien de dépendance comme le Conseil des arts du Canada. Le gouvernement, lui, peut être soumis à certaines pressions par l'intermédiaire des députés et des ministres. Quand nous avons demandé un vote à main levée afin de savoir qui était en faveur et qui était contre la proposition, nous avons obtenu un résultat de 50-50.

**M. Caldwell:** Quelle est la position officielle de l'Association des musées canadiens à cet égard?

**M. Barkley:** Nous acceptons de passer au ministère des Communications, mais il est très important qu'à l'intérieur de ce processus, le principe du jury et de l'examen par les pairs soit retenu.

**M. Caldwell:** Et vous souhaiteriez également un certain degré d'indépendance?

**M. Barkley:** Pour les quatre musées nationaux?

**M. Caldwell:** Non, pour . . .

**M. Barkley:** Le programme de financement?

**M. Caldwell:** Oui.

**M. Barkley:** Oui, nous voudrions qu'il soit indépendant du processus politique, mais nous comprenons qu'il y a un risque que ce ne soit pas le cas avec l'intervention d'un ministère gouvernemental.

**M. Caldwell:** Vous n'avez pas fixé de montant pour ce processus. Vous avez simplement indiqué que vous voudriez avoir 35 millions de dollars de plus pour les musées.

**M. Barkley:** Trente-cinq millions de dollars au total. Non pas de plus. Il y a déjà à peu près 8.4 millions de dollars.

**M. Caldwell:** Je vois.

**M. Barkley:** Nous sommes arrivés à ce montant en partant du chiffre qui avait été avancé en 1972 lors de la création de la caisse, en tenant compte de l'inflation depuis ce temps. Donc,



*[Texte]*

Assistance Program should be today if it had kept up with all the promises given when it was presented originally.

**Mr. Caldwell:** What is it today?

**Mr. Barkley:** I believe it is \$8.4 million.

• 1845

**Mr. Caldwell:** It is \$8.4 million and you want it increased to \$35 million?

**Mr. Barkley:** That is right, yes. And that is following the recommendation of the task force.

**Mr. Caldwell:** What do you think should be the timetable for this—I mean, other than having it done a year ago?

**Mr. Barkley:** Well, I guess again to respond in some part to Mrs. Finestone's question about the people, because I think the people are important, I think anything that involves people waiting for a decision out there should be done as quickly as possible. The direction should be made clear and then the action should be fairly swift after that. We support immediate action, thoughtful but immediate action, to begin to implement this so that the people in the national museums and the other people across the country know the direction one is going. Now, how long that process takes is not as critical. The critical part is that it begin and a direction be set out.

**Mr. Caldwell:** Mr. Chairman, I will yield the rest of my time to any of the members on this side. I do apologize for having to leave, but I will certainly be looking forward to the briefs of the other members.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Caldwell. Do the other members want to take that one minute or wait for a round? Ms McDonald, please.

**Ms McDonald:** Thank you, Mr. Chairman. I would like to begin with a question about the funding program begun by the previous member. You said that if it is under the Department of Communications you would like to see some kind of jury system. And I would certainly agree in principle. It is possible to have an independent system under a department, although I would worry about what happens with the rest of the processing, what happens with the recommendations of juries and so forth.

I wonder if you have given some thought to alternative structures, either the Canada Council or another body set up like the Canada Council, because I think we all do have confidence in the system of the Canada Council. We sometimes might think it costs us too much money, it sometimes seems cumbersome, but it is a fair jury system.

**Mr. Barkley:** Well, there were various alternatives discussed as we went across the country about how it might be done but I guess the concern was, again just to reiterate, the concern was that arm's length agencies seem to be immune from being influenced by the community they are responsible to or accountable to. And I think we are probably getting into an area where we need to look at the accountability of arm's length agencies as well. When the community spoke out

*[Traduction]*

le Programme d'appui aux musées devrait se situer à ce niveau aujourd'hui si les promesses initiales avaient été tenues.

**M. Caldwell:** Quel est le montant réel actuellement?

**M. Barkley:** Je pense qu'il est de l'ordre de 8,4 millions de dollars.

**M. Caldwell:** Vous voulez que cette somme de 8,4 millions de dollars passe à 35 millions de dollars?

**M. Barkley:** Oui, comme l'a recommandé le groupe de travail.

**M. Caldwell:** Quand devrait-on le faire?

**M. Barkley:** Pour en revenir un peu à la question de M<sup>me</sup> Finestone, il est important que des décisions qui touchent des gens soient prises le plus vite possible. L'orientation à suivre devrait être énoncée clairement et les mesures concrètes devraient être prises rapidement. Nous voulons certes que ces mesures soient mûrement réfléchies, mais aussi qu'elles soient prises rapidement, afin que les employés des musées nationaux ainsi que tous ceux qui seront touchés sachent où l'on va. Ce n'est pas tant la durée du processus qui est important, mais plutôt l'orientation qui doit lui être donnée dès le départ.

**M. Caldwell:** Monsieur le président, je suis prêt à donner le temps qui me reste à un de mes collègues de mon parti. Je m'excuse de devoir partir, mais je prendrai connaissance des autres mémoires.

**Le président:** Merci, monsieur Caldwell. D'autres députés veulent-ils utiliser la minute qui reste ou attendre leur tour? Madame McDonald.

**Mme McDonald:** Merci, monsieur le président. Je voudrais revenir sur la question qui vient d'être soulevée au sujet du programme de financement. Vous avez préconisé une sorte de système de jury au sein du ministère des Communications. J'approuve cette idée, en principe. Il serait sans doute possible d'avoir un système indépendant, au sein de ce ministère, mais je me demande ce qu'il adviendrait des autres étapes du processus, notamment des recommandations des jurys, etc.

Avez-vous envisagé d'autres types de structures, comme le Conseil des arts ou quelque chose de semblable, car je pense que nous avons tous confiance dans le système mis en place par le Conseil des arts. D'aucuns estiment peut-être qu'il coûte beaucoup trop cher ou qu'il est parfois trop compliqué, mais il n'en reste pas moins que c'est un système de jury assez équitable.

**M. Barkley:** Nous avons envisagé plusieurs options au cours de nos déplacements dans tout le pays, et les gens semblent craindre qu'un organisme parfaitement indépendant ne soit tout à fait imperméable aux besoins et aspirations de la communauté à laquelle il doit rendre des comptes. Il me semble que nous devrions aussi étudier la question de la responsabilité financière des organismes indépendants. Lorsque certains milieux se sont insurgés contre les change-



*[Text]*

against some of the changes Canada Council has made in its funding the community was virtually ignored. There was no possibility of even being represented in front of the Canada Council to discuss this issue by—

**Ms McDonald:** Do you mean on particular grants or on the direction?

**Mr. Barkley:** On the direction of change in policy.

**Ms McDonald:** Yes.

**Mr. Barkley:** So that is a concern and I think that concern has affected the community as it looks at this process. Yes, we have discussed alternatives, alternatives have been discussed in many parts of this country. One of the alternatives was to retain the National Museums Corporation board or part of that board as the agency that looked after the Museum assistance funding as in effect an arm's length agency giving it a different corporate status than it presently has to give it a further distance from the government and having the Museum Assistance Program effectively being transferred under that body. That has been discussed.

In a previous commission study, we discussed that perhaps there should be something called the Heritage Council, where we could consolidate museum funding and other heritage funding and that council could be established to administer the funding.

It has always been an awkward situation for associations, museum associations and gallery associations, to go to the Museum Assistance Program to ask for our funds and have to compete with our members. So it would make sense if there were some separation of that sort of funding.

**Ms McDonald:** So this Heritage Council would in effect be a parallel body to the Canada Council.

**Mr. Barkley:** Yes. And there is other funding besides MAP funding that could be included, Museum Assistance Program funding that could be included in that.

**Ms McDonald:** I would like to ask you a question about one of the recommendations, a fairly small recommendation in the text of the report with regard to commercial sponsorships of programs, special programs and so forth in the museums.

• 1850

I will tell you that frankly I have grave reservations about this, both about the principle—because for one thing it is not necessarily new money when it means a corporation is not paying taxes on it—and about it being the thin edge of the wedge. A museum then becomes dependent upon finding a corporate sponsor in order to do its normal work, which I think we are seeing in other of the arts. In theatre, for example, it is very hard to get a production out without there being a corporate sponsor in addition to municipal, provincial, federal, etc. It simply complicates the life of the poor fund raisers of these organizations.

*[Translation]*

ments apportés par le Conseil des arts à son système de financement, on ne leur a accordé aucune attention. Ils ne pouvaient même pas comparaître devant le Conseil des arts pour discuter . . .

**Mme McDonald:** Voulez-vous parler de certaines subventions en particulier ou de l'orientation générale?

**M. Barkley:** De la nouvelle orientation donnée à la politique.

**Mme McDonald:** Bien.

**M. Barkley:** C'est donc là l'une des préoccupations des groupes qui s'intéressent à tout cela. Pour répondre à votre question, nous avons envisagé plusieurs options dans les différentes régions où nous nous sommes rendus. L'une de ces options consistait à faire de la totalité ou d'une partie du conseil d'administration des Musées nationaux l'organisme responsable du financement des musées; cet organisme serait parfaitement indépendant et aurait un statut différent de celui qu'il a maintenant, ce qui l'éloignerait encore davantage du gouvernement, et il aurait la responsabilité du Programme d'appui aux musées. C'est donc une option qui a été envisagée.

Dans une étude précédente de la Commission, on avait étudié la possibilité de créer une sorte de Conseil du patrimoine, qui servirait à aider financièrement les musées et autres organismes responsables de la protection du patrimoine.

Il a toujours été très embarrassant pour les associations, les associations de musées et les associations de galeries d'art, de devoir rivaliser avec nos membres pour obtenir une aide supplémentaire dans le cadre du Programme d'appui aux musées. Il serait donc souhaitable d'avoir deux types de financement.

**Mme McDonald:** Ce Conseil du patrimoine serait donc un organisme parallèle au Conseil des arts, n'est-ce pas?

**M. Barkley:** Oui, et on pourrait lui confier non seulement le PAM mais aussi d'autres mécanismes de financement.

**Mme McDonald:** J'aimerais revenir sur une recommandation assez mineure du rapport; elle porte sur la sponsorship commerciale de certains programmes des musées.

Je vous dirais franchement que j'ai de graves réserves à ce sujet, à la fois par principe, car ce n'est pas nécessairement une nouvelle injection de fonds puisque la Société ne paie pas d'impôts là-dessus, et aussi parce que c'est une arme très dangereuse. En effet, un musée risque alors d'être obligé de trouver un sponsor commercial pour pouvoir poursuivre ses activités normales, ce que l'on constate déjà ailleurs. Dans le théâtre, par exemple, il est très difficile de monter une pièce sans se faire parrainer par une entreprise, en plus de l'aide des gouvernements municipal, provincial, fédéral, etc. Cela complique tout simplement la vie des pauvres employés de ces organismes qui sont responsables de la collecte des fonds.

## [Texte]

I did not see any comments on this subject within your discussion paper. I do not know if they are buried somewhere in your large document, or what.

**Mr. Barkley:** Well, CMA came out very strongly against corporate fund raising a few years ago when funds were . . . An announcement was made that there would be funds raised to finish the National Museum buildings. I do not think it was put that way, but when you found out what the funds were going to be used for it was really to finish some parts of the building—public amenities I think they called them.

Our members are concerned about the possibility of a Crown agency getting into fund raising, because the advantage you get is a much larger writeoff if you donate to the Crown as opposed to donating to a non-profit society. Most of our members operate out of non-profit societies, so they would get a—I believe the difference is a 100% write-off to the federal government and a 30% write-off or a 20% write-off for a non-profit society. So it is a concern.

**Ms McDonald:** Yes. Apart from those advantages that they have, what about the principle itself? Do you have any concerns about that?

**Mr. Barkley:** You are right. I mean, I think there is a concern that it is the thin edge of the wedge and as the funding develops in that area the federal government could withdraw funding. If it were somehow protected so that it would not happen, I think our members would be satisfied—as long as the members of the other museums in Canada could compete effectively with the fund raising of the federal government or of the national museums.

**Ms McDonald:** Could I just ask you a more general question? To what extent do you feel the very serious problems in the museums are a result of structure as opposed to more money? To what extent is it a problem that more money is needed, regardless of the structure?

**Mr. Barkley:** Well, as I said in my opening remarks, this problem has existed since 1968. The National Museums Corporation has tried to solve the problem internally, and we know that in the period 1968 to the present there have been times when there has been lots of money.

I do not think money is the solution; I think it is basically a structural problem. I do not think any of us outside the corporation have absolutely the answer to what that structural problem is, but all of us outside have looked at it for years and believe it must be addressed.

The task force came to the conclusion that the change to be made was one of autonomy. Since our member institutions, almost in total, operate in an autonomous situation they would agree that would be an approach to take.

**Ms McDonald:** Thank you. I wanted to ask you a bit about . . . You have looked at the analysis by Mr. Skelton. One of the points he makes regards the Smithsonian as a model and says that the case has not been made for the . . . when the task force says that no province or federal government has this kind

## [Traduction]

Vous n'en parlez pas du tout dans votre document de travail, mais j'aimerais savoir si vous abordez cette question dans un autre document peut-être plus important.

**M. Barkley:** Il y a quelques années, notre association s'est insurgée contre une telle option . . . Il avait été annoncé qu'on procéderait à un appel de fonds pour terminer la construction de certains musées nationaux. Je ne sais plus si l'annonce a été faite en ces termes, mais on s'est rendu compte par la suite que les fonds avaient en fait servi à terminer la construction de certaines parties de l'édifice, des salles de repos, je crois.

Nos membres ne veulent pas qu'une société d'Etat soit obligée de faire des appels de fonds, car les hommes d'affaires savent bien qu'ils ont bien plus intérêt à faire un don à la Couronne plutôt qu'à une société à but non lucratif. Or, la plupart de nos membres travaillent pour des sociétés à but non lucratif, et ils seraient donc . . . En effet, vous obtenez une déduction de 100 p. 100 si vous faites votre don au gouvernement fédéral et de 30 ou 20 p. 100 si vous faites votre don à une société à but non lucratif. C'est donc un problème.

**Mme McDonald:** Oui. À part les avantages que cela représente pour ces hommes d'affaires, qu'en est-il du principe en soi? Vous y opposez-vous?

**M. Barkley:** Oui. C'est en effet une arme à double tranchant car, si les fonds sont faciles à recueillir dans un secteur en particulier, le gouvernement fédéral pourra alors décider de retirer sa participation financière. Si nous avions une garantie que cela ne risque pas de se produire, je crois que nos membres seraient rassurés . . . À condition bien sûr que les membres des autres musées canadiens puissent vraiment obtenir une part équitable des fonds recueillis par le gouvernement fédéral ou par les musées nationaux.

**Mme McDonald:** Permettez-moi de vous poser une question d'ordre plus général. Pensez-vous que les graves problèmes que connaissent les musées soient dûs davantage à la structure qu'au manque d'argent, ou est-ce le contraire?

**M. Barkley:** J'ai dit dans ma déclaration liminaire que ce problème existait depuis 1968. La Société des musées nationaux a essayé de le résoudre sur le plan interne, et nous savons bien que depuis 1968, il y a eu des époques où l'argent coulait à flot.

À mon avis, donc, une augmentation des crédits ne serait pas la solution, car le problème concerne surtout la structure. Il serait bien sûr difficile, pour nous qui ne travaillons pas dans la corporation, d'en connaître la solution, mais nous constatons depuis des années qu'il y a un problème et qu'il faut le régler.

Le groupe de travail a conclu que la solution consistait en une plus grande autonomie. Etant donné que la quasi-totalité des établissements auxquels appartiennent nos membres sont autonomes, ces derniers approuvent une telle conclusion.

**Mme McDonald:** Merci. Je voulais vous demander . . . Vous avez pris connaissance de l'analyse de M. Skelton et de ce qu'il dit au sujet du *Smithsonian Institute* comme modèle, à savoir que . . . Lorsque le groupe d'étude affirme qu'aucun gouvernement provincial ou fédéral n'a regroupé dans la même



[Text]

of structure with the diversity of museums under one body, that in the United States the Smithsonian in fact has a larger number and a more diverse array of museums to manage and yet it is quite efficient. How do you respond to that analysis?

**Mr. Barkley:** Well, I raise my eyebrows at the "efficient" part. I am not sure you can prove that the Smithsonian is efficient, but yes, there are other models around.

John, would you like to make some comments on that?

• 1855

**Mr. John G. McAvity (Executive Director, Canadian Museums Association):** I think that might be a question that would be very appropriate for you to ask the members of the task force when you interview them later in this process. They had the opportunity, which we have not had, to closely study the Smithsonian model. I think there are a number of discrepancies where they would not agree with some of the comments that have been made by Mr. Skelton. Frankly, we are not in a position to answer that directly.

**Ms McDonald:** He also is concerned about the recommendation on the Canadian Heritage Information Network and gives the . . . another Avro Arrow provocative introduction to his point there. I wonder if you have a reaction on that point.

**Mr. Barkley:** Yes, our members are very concerned about the recommendation on CHIN. It is not developed in any detail in the report . . . what the other alternatives might be if CHIN were to go down. There was almost unanimous support. We certainly could not say the community was at all divided on not supporting the CHIN recommendation in the task force report. However, there is a concern that without this federal network in place, we could lose momentum in developing a computerized network for the museum registration of artifacts.

There also is a lot of discussion that this system is not being used to its best advantage, that there are a lot of other things the system can do even now, without any addition to it . . . that it is not being used for. It is not being used for communication between museums effectively; it is not being used for other functions it has on it. If it were opened up and made more useful, it would even be more widely supported. We heard a great deal of support for continuing the CHIN in that way.

**Ms McDonald:** I just want to add my remarks to those of other members. We very much appreciate the fact that you represent such a breadth of opinion in the field and indeed that people have come with you tonight from across the country. You are providing an invaluable service to us to be able to show that breadth of expertise, and we do appreciate it.

**Mr. Barkley:** Thank you very much.

**The Chairman:** Thank you, Ms McDonald. We go to the second round now and Mr. Pennock please.

[Translation]

structure autant d'entités aussi différentes que les musées, et qu'aux Etats-Unis, le *Smithsonian Institute* gère en fait, et de façon très efficace, un nombre encore plus grand de musées dont les activités sont encore plus diverses . . . Qu'en pensez-vous?

**M. Barkley:** Je me pose des questions quant à l'emploi de l'adjectif «efficace». Je ne suis pas sûr que l'on puisse prouver l'efficacité du *Smithsonian Institute*, mais il est vrai qu'il existe d'autres modèles.

John, avez-vous quelque chose à ajouter?

**M. John G. McAvity (directeur, Association des musées canadiens):** Il me semble que vous devriez poser cette question aux membres du groupe de travail lorsqu'ils comparaitront devant vous. Contrairement à nous, ils ont eu l'occasion d'étudier de près le modèle que pourrait être le *Smithsonian Institute*. Ils ne seront certainement pas d'accord avec tout ce qu'a dit M. Skelton. Quant à nous, très franchement, il nous est difficile de vous répondre.

**Mme McDonald:** Il critique aussi la recommandation sur le Centre canadien d'information sur le patrimoine en faisant une introduction assez provocante rappelant l'époque d'*Avro Arrow*. Qu'en pensez-vous?

**M. Barkley:** Cette recommandation préoccupe beaucoup nos membres. Le rapport n'en donne guère de détails, c'est-à-dire qu'il ne précise pas quelles autres options pourraient être envisagées au cas où ce centre fermerait. La quasi-totalité de nos membres appuient ce centre. La disparition de cette structure fédérale risquerait de nous faire prendre du retard dans la mise en place d'un réseau informatisé d'enregistrement des oeuvres d'art.

D'aucuns prétendent également que ce système n'est pas exploité au maximum, qu'on pourrait lui faire faire bien d'autres choses sans augmenter . . . En effet, on ne s'en sert guère pour améliorer les communications entre les musées, et il pourrait certainement se prêter à des utilisations autres que ce n'est le cas actuellement. Si on le rendait plus utile, il jouirait d'un appui encore plus grand. Bon nombre de personnes recommandent que le Centre évolue dans cette direction.

**Mme McDonald:** Je voudrais me faire l'écho des autres députés pour vous dire que nous sommes très heureux que vous comparaisiez devant nous puisque vous représentez un tel éventail d'opinions dans ce domaine; vous vous êtes d'ailleurs fait accompagner d'un certain nombre de personnes qui viennent de tout le pays. Vous nous donnez un service inestimable en comparaisant ainsi devant nous, et nous vous en remercions.

**M. Barkley:** Merci beaucoup.

**Le président:** Merci, madame McDonald. Nous allons passer au second tour, avec M. Pennock.



*[Texte]*

**Mr. Pennock:** Thanks, Mr. Chairman. Welcome, gentlemen. One of the recommendations is the sharing of the treasures that are presently just finding their place in dark rooms across the country. I think part of this will involve a lot of provincial co-operation and understanding. Because we are not perhaps of the same political stripe now across the country, do you foresee the possibility of friction, one saying my province does not have its fair share? Do you perceive any difficulties in that respect down the pipeline?

**Mr. Barkley:** Decentralization and democratization was the 1972 proposal. I think it was a very powerful piece of the national museums' policy that was implemented. I am sure friction has developed from that, but I think we can only try to push that forward even more to get our collections out across the country.

As far as the other issue that may be implied in your question of returning collections to things that are held in Ottawa, returning them to Alberta or British Columbia or Manitoba or whatever, quite frankly, except for native Indian collections, I have not seen a lot of pressure for that across the country. I think that would actually be diffused if we were travelling more of our exhibitions and our artifacts across the country, which we have been doing over the past 14 years, since the national museums policy was implemented.

**Mr. Pennock:** Do you foresee any difficulties inside your own membership with people saying I am not getting my fair share at all those treasures that are sitting in those store-rooms? How magnanimous do you think your people are going to be if these are all of a sudden opened up for the travelling road show, so to speak?

**Mr. Barkley:** I think the opportunity is to share these things; we do not necessarily have to go with ownership. I do not think there need be a lot of friction if the national museums would liberalize their policy to let these things go out on loan. Lending museum collections is an activity that has gone on for generations. It is expensive, however. There are some things that are so fragile and so precious they may not easily be loaned. Through other technologies, electronic media and so on, we could develop ways of at least getting impressions of these things across the country. I do not think it would be an area of a lot of friction. It is a very common part of museum operation today.

• 1900

**Mr. Pennock:** Where do you think the costs for the packaging, travel, and insurance for these should be borne? Do you think it should be borne federally? Do you think it should be shared? Do you think it should be borne provincially? Do you think each individual museum should share in the cost?

**Mr. Barkley:** You do not ask easy questions. I think from the point of view of getting these collections across Canada, the federal government has a major responsibility. I am not saying other jurisdictions do not have a responsibility. The small amount of money the Museum Assistance Program has provided since 1972 for that activity have been very effective.

*[Traduction]*

**M. Pennock:** Merci, monsieur le président. Je vous souhaite la bienvenue, messieurs. L'une des recommandations du rapport vise à exposer davantage les trésors qui sont actuellement emprisonnés dans certains musées. Cela nécessitera beaucoup de coopération et de compréhension de la part des provinces. Étant donné que les gouvernements provinciaux n'appartiennent plus tous au même parti politique, pensez-vous qu'il risque d'y avoir des frictions, certains gouvernements prétendant que leur province n'a pas eu sa part?

**M. Barkley:** La décentralisation et la démocratisation étaient les objectifs de la proposition de 1972. C'était un élément très important de la politique nationale qui a été alors appliquée. Je suis sûr que des frictions en ont résulté, mais cela ne doit pas nous empêcher d'intensifier nos efforts pour que nos collections soient vues par un plus grand nombre de personnes dans tout le pays.

En ce qui concerne l'autre problème que sous-entendait votre question, à savoir le retour des collections en Alberta, en Colombie-Britannique ou ailleurs, une fois qu'elles ont été exposées à Ottawa, je ne pense pas, à l'exception des collections autochtones, que beaucoup de gens le réclament. En fait, c'est un problème moins important depuis que nos collections circulent de plus en plus dans tout le pays, et ce depuis plus de 14 ans, c'est-à-dire depuis que la politique sur les musées nationaux est entrée en vigueur.

**M. Pennock:** Craignez-vous que certains membres de votre Association se plaignent de n'avoir pas leur juste part de tous ces trésors qui sont emmagasinés dans ces entrepôts? Quelle magnanimité vont manifester vos membres lorsque, tout d'un coup, tous ces trésors prendront la route, pour ainsi dire?

**M. Barkley:** On nous donne l'occasion de partager tous ces trésors, et il faut éviter tout instinct de propriété. Je pense que l'on pourrait éviter ce genre de friction si les musées nationaux libéralisaient leur politique de prêt. Le prêt des collections de musée est une pratique qui existe depuis des générations. Elle est cependant onéreuse. Certains objets sont trop fragiles ou trop précieux pour qu'on puisse les prêter facilement. Avec les techniques nouvelles, les moyens électroniques et autres, on pourrait au moins en faire circuler des images à travers le pays. Je ne crois pas que cela devrait causer beaucoup de problèmes. C'est un aspect désormais ordinaire des opérations d'un musée.

**M. Pennock:** Qui selon vous devrait payer les frais d'emballage, de transport et d'assurance? Pensez-vous que le fédéral doit les prendre en charge? Estimez-vous qu'ils devraient être partagés? Devraient-ils être à la charge des provinces? Estimez-vous que les musées devraient en payer une partie?

**M. Barkley:** Vous ne posez pas les questions faciles. J'estime que le gouvernement fédéral a un grand rôle à jouer pour l'exposition des collections à travers le Canada. Cela ne veut pas dire que les provinces n'aient pas aussi une responsabilité à prendre. La somme modeste que prévoit le Programme d'appui aux musées depuis 1972 s'est avérée très utile. C'est une

[Text]

It is a fairly small amount of money, but we have had materials travel back and forth across the country.

**Mr. Pennock:** You are saying the gate is not closed to your members looking at sharing some of the cost if these wonderful treasures, which I understand we have in storage, are made available.

**Mr. Barkley:** It is a standard part of museum operation. When we borrow collections from other jurisdictions, whether they are within the country or outside the country, there is normally a cost-sharing arrangement.

**Mr. Pennock:** Do I have time for a final question?

**The Chairman:** You have 35 seconds.

**Mr. Pennock:** I have 35 seconds. It will take me 30 seconds; therefore you have a five-second answer, sir.

In 7C, the recommendation the mobile exhibit program be "terminated with recognition and that its original and important objectives can best be met in new ways", I do not understand what is being said there.

**Mr. Barkley:** In terms of support, there was hardly a murmur across the country about this particular recommendation. We have almost nothing in terms of support. We follow our constituency who told us they are not particularly interested in seeing this continue. However, we feel there is some value in the principle of what this represented. We feel perhaps the electronic media could help in sharing this across the country. Perhaps there are other forms.

**The Chairman:** Thank you. Mr. Gormley.

**Mr. Gormley:** Thank you, Mr. Chairman. I would like to extend a welcome to you and your associates.

I come from a very diverse rural area of Canada where literally hundreds of thousands of people will visit the touring museum mobiles in the span of a week. Do these museum mobiles have any kind of relationship with local museums? Does your constituency, as you called it, work in any respect with the museum mobile staff, people or materials when they are in a community?

**Mr. Barkley:** Not necessarily. Sometimes they go to communities which do not have museums. One of the issues we have had to look at, and some of the economic things we have been able to find out in looking at this report, is that a museum mobile program costs \$20,000 a week to operate for the program. The question we put to our members: How would you like that \$20,000 a week spent? The answer is: Not on the museum mobile program.

In going through the museum mobiles themselves, we are sharing information, but because of the nature of the program, we are not getting the collections across the country as much.

**Mr. Gormley:** That was my next question. I think the report reads that they are not really museums, but mobile didactic displays. Perhaps I am a museumological Philistine, but what is a "didactic display"?

[Translation]

somme relativement modeste, mais nous avons pu faire voyager des objets à l'intérieur du Canada.

**M. Pennock:** Vous n'excluez donc pas que vos membres envisagent de partager le coût des expositions itinérantes si on mettait à leur disposition ces trésors que nous avons apparemment en entrepôt.

**M. Barkley:** Cela fait partie des opérations normales d'un musée. Lorsque nous empruntons des collections que ce soit au Canada ou à l'étranger, il y a généralement une entente pour le partage des coûts.

**M. Pennock:** Ai-je le temps de poser une dernière question?

**Le président:** Vous avez 35 secondes.

**M. Pennock:** J'ai 35 secondes; trente me suffiront; vous aurez cinq secondes pour répondre, monsieur.

À l'alinéa 7C, on peut lire «la recommandation que le programme des expositions mobiles soit éliminé, puisque les importants objectifs qu'il visait au départ peuvent être atteints par de nouvelles méthodes». Je ne comprends pas ce que vous voulez dire.

**M. Barkley:** On peut dire qu'aucune voix ne s'est élevée à travers le pays pour protester contre cette recommandation. Pratiquement personne n'appuie le programme. Nous respectons la volonté de nos membres qui nous ont fait savoir que ce programme ne les intéresse pas particulièrement. Cependant, nous estimons que le principe est valable. Nous pensons que les moyens de communication électroniques pourraient peut-être permettre de transmettre ces expositions à travers le pays. Il y a peut-être d'autres moyens aussi.

**Le président:** Merci. Monsieur Gormley.

**M. Gormley:** Merci, monsieur le président. Je vous souhaite la bienvenue ainsi qu'à vos collègues.

Je représente une région rurale très différente où les musées mobiles reçoivent littéralement des centaines de milliers de visiteurs en l'espace d'une semaine. Ces musées mobiles ont-ils des liens avec les musées locaux? Vos membres collaborent-ils de quelque façon que ce soit avec les employés des musées mobiles lorsqu'ils arrivent dans une agglomération?

**M. Barkley:** Pas nécessairement. Ils s'arrêtent parfois dans des localités qui n'ont pas de musées. Il est un aspect qui est ressorti de ce rapport et dont il faut tenir compte, et c'est qu'un musée mobile, lorsqu'il se déplace, coûte 20,000 dollars par semaine. Nous avons demandé à nos membres: Comment aimeriez-vous qu'on dépense ces 20,000 dollars par semaine? Ils ont répondu: pas pour un programme de musées mobiles.

Lorsque nous visitons les muséobus, nous échangeons des informations, mais étant donné la nature du programme, nous ne faisons beaucoup voyager nos collections à travers le pays.

**M. Gormley:** J'allais vous le demander. D'après le rapport, il me semble, ce ne sont pas véritablement des musées, mais plutôt des expositions didactiques mobiles. Je suis peut-être philistin lorsqu'il s'agit de muséologie, mais qu'est-ce qu'une exposition didactique?



*[Texte]*

**Mr. Barkley:** It is photographs and words rather than objects themselves. Museums are really about objects, and the intent is to get the objects out. There are other ways of doing it. Even in its rural communities, Canada has become more sophisticated in dealing with information. We need to find other ways of dealing with that.

**Mr. Gormley:** In my area alone, thousands of people saw the Atlantic Canada museum mobile in a very short span of time. You are suggesting there is another way the prairie western Canadians can learn about life in Atlantic Canada than walking through trailers that have to travel the country and be replaced.

• 1905

**Mr. Barkley:** I think we should look at that. We have been through, in the last decade, museum mobiles and museum trains and other travelling museum experiences across the country. I think they are very expensive and they may not have as high impact as other ways. I think we have to look at what the other methods are of dealing with it.

**Mr. Gormley:** Would you have any suggestions as to what some of those methods might be?

**Mr. Barkley:** Well, probably putting more funding into the travelling exhibit program and putting some conditions on travelling exhibits so that they can be shown in places like women's institute halls and shopping centres and that sort of thing. In a prairie community in the wintertime—at any time of the year—you find that the shopping centre in the local community is the place where everybody gathers on Friday night to do their shopping and meet the people from the surrounding countryside. Perhaps it is in those locations that travelling exhibits could be put up.

The other part of it is that when a museum mobile comes to a town—although I think they were effective in their time—there is not necessarily a great deal of community involvement. I think you will find, though, that in some of the places they went, the whole population of the town turned out to see them.

Involving the community a little more in the presentation of the material might gain a lot more support. If it were at a shopping centre or a women's institute hall or whatever and the group that ran the operation were more involved, there might be a little more support and interest in what was being presented.

**Mr. Gormley:** Did either of the other gentlemen make suggestions or any comments further to this?

**Mr. McAvity:** One of the other areas we are very interested in is... The museums, as you know, fall within the Department of Communications or under the general umbrella of it. We sometimes call ourselves the software side of the department and look at the hardware side, which is the television and telecommunications area, and feel that there is an opportunity there that has never really been exploited or made available to us. The museums in Canada have tremendous stories, particularly the ones in Ottawa, and we really need to look at new ways to have those stories communicated across the country. I think tremendous opportunities exist if we could start taking

*[Traduction]*

**M. Barkley:** Ce sont des photos et des textes plutôt que des objets. Les musées montrent avant tout des objets, et le but est de faire circuler les objets. Il y a d'autres façons de le faire. Même à la campagne on a suivi les progrès des moyens d'information. Nous devons trouver des nouvelles méthodes.

**M. Gormley:** Dans ma seule région, des milliers de personnes ont vu, en quelques jours, l'exposition du musée mobile de la région Atlantique. Vous voulez dire qu'il y a d'autres moyens d'instruire les Canadiens des Prairies sur la vie dans la région Atlantique que de les faire visiter des roulottes qui ont sillonné le pays.

**M. Barkley:** J'estime que nous devrions y songer. Au cours des dix dernières années, on a essayé les musées mobiles, les trains-musées et autres types d'exposition itinérante. Elles sont coûteuses et n'ont peut-être pas autant d'effet que pourraient en avoir d'autres méthodes. Je pense qu'il faut examiner ces autres méthodes.

**M. Gormley:** Pouvez-vous nos suggérer quelques méthodes?

**M. Barkley:** Eh bien, probablement en augmentant le financement du programme d'expositions mobiles et en imposant à celles-ci certaines conditions, afin qu'elles soient montrées dans des endroits comme les instituts de la femme, les centres commerciaux et autres. Dans la région des Prairies, en hiver—et en toute saison—les gens se retrouvent tous les vendredis soirs au centre commercial pour y faire leurs courses et rencontrer leurs voisins. C'est peut-être dans ces endroits-là qu'il faudrait monter les expositions mobiles.

En outre, lorsqu'un muséobus arrive dans une localité, bien que la méthode ait été efficace un certain temps, il n'y a pas nécessairement une grande participation de la part de la collectivité. Cependant, dans certaines localités, je crois que la population tout entière est allée les visiter.

On pourrait peut-être s'assurer d'un plus grand appui de la population si on lui demandait davantage de participer à la présentation de l'exposition. Si l'exposition avait lieu dans un centre commercial ou dans la salle d'un institut de la femme, ou ailleurs, et si l'on demandait au groupe-hôte de participer davantage, cela susciterait peut-être plus d'intérêt et d'appui.

**M. Gormley:** Les deux autres témoins ont-ils des suggestions ou des commentaires?

**M. McAvity:** Un autre aspect qui nous intéresse énormément... Comme vous le savez, les musées relèvent du ministère des Communications. Nous disons souvent que nous sommes le département logiciel du ministère et lorsque nous nous comparons au secteur matériel, c'est-à-dire la télévision et les télécommunications, nous estimons qu'il existe là un potentiel qu'on ne nous a jamais permis d'exploiter. Les musées canadiens ont énormément de choses à communiquer, notamment les musées d'Ottawa, et il faut que nous trouvions de nouvelles façons de transmettre nos connaissances à l'ensemble du pays. Les possibilités sont extraordinaires, si



[Text]

advantage of some of the technology that is right now readily available to us.

**Mr. Gormley:** Technology as in . . . ?

**Mr. McAvity:** Television. For example, in the United States on the Public Broadcasting System the Smithsonian has a weekly half-hour or hour-long program. This is an example of the way in which the vision of museum collections and the history and heritage of Canada could be more effectively distributed across Canada. We have on several occasions made approaches to the Canadian Broadcasting Corporation. Unfortunately, we have not found sufficient interest in those initiatives to keep exploring them. We think, however, that this could be an opportunity for museums, not just the national institutions, to tell the stories that are in all of the museums and all of the art galleries across Canada.

**The Chairman:** Mrs. Finestone.

**Mrs. Finestone:** If I may continue, I think the electronomobile or whatever you want to call it—using our wireways instead of our highways—is a very exciting dimension. If we watch the symphony or the opera we could certainly watch a museum and go on a tour. I think it would be very exciting.

The task force has recommended that the Canadian Heritage Information Network, or CHIN, about which my colleague talked before, be devolved. I would like to know what the word “devolved” means. It is so often repeated in here. Would it be turned over to the museums? Do they in fact want it? Do the museums want it? And how can one ensure that it is maintained, funded adequately, and made accessible? Or should it be abolished altogether, in your view?

**Mr. Barkley:** Our position on that is that CHIN should be continued and that it is very effective. The rest of the world, the museum world at least, looks at this as a very powerful system and it is a very unique development.

**Mrs. Finestone:** How can you be sure you are going to have compatible hardware, or software rather, with the hardware across the land?

**Mr. Barkley:** That is why we need CHIN. If we did not have CHIN to provide that kind of co-ordination, we might not get the compatibility.

**Mrs. Finestone:** That is exactly what I wanted to hear. Thank you. Do you support the proposal that the federal government enter into agreements with the provinces regarding museum funding?

**Mr. Barkley:** Yes, we have supported that with some reservations. The reservations are that agreements might not be able to be concluded because of political realities in some of the provinces and that some of members would be left out. So we have proposed that the museum associations be involved somehow in that consultation.

[Translation]

seulement nous pouvions utiliser certaines des techniques qui sont maintenant à notre portée.

**M. Gormley:** Des techniques comme . . . ?

**M. McAvity:** La télévision. Aux États-Unis, par exemple, le *Smithsonian Institute* a une émission hebdomadaire d'une demi-heure ou d'une heure sur le réseau de télévision publique. C'est un exemple de la façon dont nous pourrions faire voir les collections des musées canadiens et faire mieux connaître notre histoire et notre patrimoine dans l'ensemble du pays. Nous avons à plusieurs reprises suggéré la chose à Radio-Canada. Malheureusement, cette société ne s'est pas montrée suffisamment intéressée pour que nous étudions le projet plus en détail. Nous estimons cependant que les musées, et pas seulement les établissements nationaux, pourraient ainsi montrer ce qu'il y a à voir dans tous les musées et toutes les galeries d'art du pays.

**Le président:** Madame Finestone.

**Mme Finestone:** Sur la même lancée, je pense que l'électro-nobus, si l'on peut l'appeler ainsi—c'est-à-dire la transmission par les ondes plutôt que par la route, est une excellente idée. Si l'on peut regarder l'exécution d'une symphonie ou d'un opéra, on peut certainement aussi bien faire une visite de musée. Je pense que ce serait très intéressant.

Le groupe d'étude a recommandé que le Réseau canadien d'information sur le patrimoine, dont a parlé mon collègue tout à l'heure, soit délégué. Je voudrais savoir ce que cela veut dire. On le répète si souvent. Passerait-il aux musées? Les musées en veulent-ils? Et comment pouvons-nous être certains que le réseau restera en place, qu'il sera suffisamment financé et qu'il demeurera accessible? Ou à votre avis, faudrait-il simplement l'abolir?

**M. Barkley:** Nous jugeons que le RCIP doit être maintenu car il est très efficace. Dans le monde des musées, on le considère comme extrêmement efficace, et c'est un système tout à fait unique.

**Mme Finestone:** Comment pouvez-vous être certain de la compatibilité du matériel, ou du logiciel plutôt, avec le matériel en place au pays?

**M. Barkley:** C'est justement pour cela que nous avons besoin du RCIP. Sans le réseau pour assurer ce type de coordination, nous risquerions de ne pas avoir de système compatible.

**Mme Finestone:** C'est exactement ce que je voulais vous entendre dire. Merci. Souscrivez-vous à l'idée que le gouvernement fédéral conclue des ententes avec les provinces pour le financement des musées?

**M. Barkley:** Oui, avec quelques réserves. Nous craignons qu'en raison des réalités politiques, il ne soit pas possible de conclure une telle entente avec certaines provinces, et certains de nos membres se trouveraient donc exclus. Nous avons donc suggéré que les associations muséales participent à la consultation.

[Texte]

[Traduction]

• 1910

**Mrs. Finestone:** What would happen if say we signed an entente, a federal-provincial agreement, with three or four provinces and the middle ones were left out? How would that work?

**Mr. Barkley:** Well, it would not work very well, but our feeling is that . . .

**Mrs. Finestone:** I think my question is could we go ahead with this plan without legislation and without having established the criteria and the operating base through federal-provincial negotiations?

**Mr. Barkley:** No, I think you have to do that. You have to develop the operating base, perhaps even come to some agreement in various parts of the country on the formula of what the federal government provides and what the region provides—the provincial governments, if that is the case—and these formulas do not necessarily need to be the same. I think it is said in the report that different parts of the country require different quantities of resources because of economic conditions.

**Mrs. Finestone:** With all the proposed restructuring of the Museum Assistance Program, I have not had an opportunity to read your report thoroughly. Are there any you are in disaccord with?

**Mr. Barkley:** You mean the ones that were recommended?

**Mrs. Finestone:** That is right. You are quite satisfied with what is in there?

**Mr. Barkley:** In this report, yes.

**Mrs. Finestone:** Good. There is a comment made in here which I found on page 18, at the bottom. It says that the two former members of the NMC board of trustees independently put it to the task force.

The board of trustees has control over almost everything except personnel and money. Now, what indeed is left is the question. If that is the case, is the real problem with the structure or is it with the administration and the politics that have been adopted? Could the present system be reformed as Applebaum-Hébert suggested and as Nielsen proposed? I think that is even alluded to in here somewhere.

**Mr. Barkley:** The principal issue is one of accountability. If the board is not accountable for the funds and the staff, it is not truly running the National Museums Corporation; it arrives somewhere in a no man's, a no person's land, if you want, between the federal government and the board.

I am sure that as a result of the lack of power that the board has, a lot of decisions are not made and the government, the Minister responsible, may also be reluctant to make those decisions. So I think a lot of it has just fallen in the middle and remained untouched—and that is a structural question.

It may be the simplest answer to that question is to give the National Museums Corporation more autonomy. We are

**Mme Finestone:** Qu'advierait-il si nous signions une entente fédérale-provinciale avec trois ou quatre provinces et que les autres soient exclues? Comment cela irait-il?

**M. Barkley:** Eh bien, cela ne marcherait pas très bien, mais nous pensons que . . .

**Mme Finestone:** Ma question est en fait celle-ci. Pouvons-nous mettre en place ce plan sans cadre législatif, sans établir de critères ni de cadre de fonctionnement, grâce à des négociations fédérales-provinciales?

**M. Barkley:** Non, je pense qu'il faut avoir ce cadre. Il faut avoir un cadre d'opération, et peut-être même s'entendre avec les diverses régions sur une formule pour la participation du gouvernement fédéral et celle des régions—des gouvernements provinciaux dans ce cas-ci—et il n'est pas indispensable que la formule soit la même pour tous. Il est dit, il me semble, dans le rapport que les besoins varient selon les régions, en fonction de la situation économique.

**Mme Finestone:** En ce qui concerne les propositions de restructuration du Programme d'appui aux musées, je n'ai pas eu l'occasion de lire votre rapport en entier. Y en a-t-il sur lesquelles vous n'êtes pas d'accord?

**M. Barkley:** Vous voulez parler des recommandations?

**Mme Finestone:** Oui. Êtes-vous satisfait de ce que l'on propose?

**M. Barkley:** Dans ce rapport, oui.

**Mme Finestone:** Bon, j'ai trouvé un commentaire au bas de la page 18. On dit que les deux anciens membres du conseil d'administration des Musées nationaux se sont adressés indépendamment au groupe d'étude.

Le conseil d'administration contrôle pratiquement tous les aspects des musées, à l'exception du personnel et des finances. La question est de savoir ce qu'il reste. Si c'est bien le cas, le problème réside-t-il dans la structure de l'organisation ou dans son administration et ses politiques? Pourrait-on réformer le système actuel comme l'ont suggéré Applebaum et Hébert, et comme l'a proposé le groupe de travail Nielsen? Je crois même qu'on y fait allusion ici quelque part.

**M. Barkley:** C'est avant tout une question de responsabilité. Si le conseil d'administration n'est pas responsable des fonds et du personnel, il n'administre pas véritablement la Société des musées nationaux; la responsabilité est alors dans une espèce de terrain neutre, quelque part entre le gouvernement fédéral et le conseil d'administration.

Je suis sûr que bien des décisions ne sont pas prises parce que le conseil n'a pas la compétence nécessaire et que le gouvernement, le ministre responsable, hésite peut-être à les prendre. Bien des questions restent donc non résolues, quelque part entre les deux champs de compétence et c'est un problème de structure.

Le plus simple serait peut-être de donner davantage d'autonomie à la Société des musées nationaux. Nous allons



## [Text]

suggesting that you go further than that, and the report is suggesting that you go further than that and give each of the individual institutions autonomy.

I think if you follow the Ottawa press, you will see that the National Gallery has declared publicly that the marriage to the corporation has been a very unhappy one for them. I do not think they would be particularly happy about continuing as members of the corporation, even with arm's length. It might not work.

**Mrs. Finestone:** Let us say that the NMC is abolished and the federal museums become autonomous. Is there a danger that disputes and differences of opinion will be resolved by the Minister rather than at present by the NMC, or do you think there ought to be a third answer, which I think you mentioned as the Heritage Council?

**Mr. Barkley:** I guess the rest of the large museums across the country are able to operate without having a controlling body that tries to knit them together—to operate in the same city without that kind of co-ordination. It is more of a collegial co-ordination. We would like to see this with the nationals. We would like to see the four nationals become one of the community rather than apart from the community.

**The Chairman:** Thank you, Mrs. Finestone. Ms McDonald.

**Ms McDonald:** I would like to take on one other question, which was raised by Mr. Skelton. What he says is that the task force, noting the preoccupation with process within the NMC, concluded that the basic problem was one of overmanagement, which was blamed on the organizational structure. He suggests that perhaps the problem is under-management and over-administration.

• 1915

Specifically, he suggests management has not fulfilled its responsibilities in the establishment of clear goals and priorities for the corporation, the museums, the various departments, the allocation of resources, appraisal of actual performance against plans, motivation of staff to work towards organizational goals, providing a sense of urgency in achieving the desired results, and demonstrating continuing concern with the economy and efficiency.

Just to complete his argument:

Instead, the NMC has operated with a *laissez-faire* type of management, with little strategic direction from management.

And the organization has drifted as a result of under-management. The focus emphasizes process and activity, developing a preoccupation with paper and procedures... in short, over-administration. This has been the unfortunate combination. One might consider that the solution to the problem would be management fulfilling its responsibility in providing a strong focus on results achieved. The structural change recommended by the task force would not necessarily have any effect on improving management performance.

## [Translation]

plus loin, et le rapport aussi, en proposant que l'on accorde l'autonomie à chaque établissement.

Si vous lisez les journaux d'Ottawa, vous savez que la Galerie nationale s'est plainte publiquement de ce que son union avec la Société lui a été très néfaste. Je ne pense pas que la Galerie tienne à rester membre de la Société, même avec une plus grande indépendance. Cela ne marcherait peut-être pas.

**Mme Finestone:** Supposons que l'on abolisse la SMN et que les musées fédéraux deviennent autonomes. Pourrait-on craindre que les différends et les divergences d'opinions ne soient tranchés par le ministre, ou pensez-vous qu'il y a une troisième solution, avec le Conseil du patrimoine que vous avez mentionné?

**M. Barkley:** Les autres grands musées du pays réussissent à se gérer sans avoir au-dessus d'eux un organisme qui essaie de les réunir et ils mènent leurs opérations dans une même ville sans ce genre de coordination. Il existe plutôt entre eux une coordination collégiale. Nous aimerions voir le même genre de système pour les musées nationaux. Nous aimerions que les quatre musées nationaux s'intègrent à la communauté, plutôt que de rester à l'écart.

**Le président:** Merci, madame Finestone. Madame McDonald.

**Mme McDonald:** Je voudrais que nous parlions d'une autre question qui a été soulevée par M. Skelton. Il a dit que le groupe de travail, notant l'inquiétude que causent les méthodes de la SMN, a conclu que le problème provenait d'un excès de gestion, lequel serait la conséquence de la structure organisationnelle. Il a suggéré que le problème tient peut-être à une carence gestionnelle et à un excès administratif.

Plus précisément, il émet l'opinion que la direction ne s'est pas acquittée de ses responsabilités, qu'elle n'a pas établi de priorités et d'objectifs précis à suivre par la société, les musées, les divers ministères quant à l'affectation des ressources, à l'évaluation des réalisations par rapport aux plans, à l'impulsion donnée au personnel pour la réalisation d'objectif structurel, à imprimer un sentiment d'urgence dans la réalisation des objectifs désirés et à se soucier constamment de l'économie et de la rentabilité.

Il poursuit ainsi son argument:

Au contraire, les Musées Nationaux du Canada ont opéré avec un certain laissez-faire, faute d'impulsion plus vigoureuse donnée par la direction.

Et cette absence de gestion a entraîné la dérive de cette organisation. La direction a mis l'accent sur les procédures, papiers administratifs... bref, sur l'aspect administratif. Voilà ce qui en est résulté malheureusement. Pour régler ce problème, la direction pourrait peut-être s'acquitter de ses responsabilités en accordant une importance toute particulière aux progrès réalisés. Le changement structurel recommandé par le groupe de travail n'améliorerait pas nécessairement le rendement de l'administration.



## [Texte]

Now, how do you respond to that?

**Mr. Barkley:** I find it really hard to believe that during all the years the corporation has been in place there have always been bad managers running the corporation; it always has been under-managed. All of the things Mr. Skelton says are quite true in relation to good management; good management is required. I think we are doing a bit of a word game when we talk about "under-management" or "over-management". We are talking, perhaps, about the wrong kind of management.

**Ms McDonald:** His words were "under-management", "over-administration".

**Mr. Barkley:** Yes, I realize that.

**Ms McDonald:** Paperwork, but no vim and vigour in giving direction.

**Mr. Barkley:** The task force used the term "over-management", and that is what I was responding to. I think it is a bit of a word game to try to deal with that. I think the management is a symptom of a problem. If we could believe there had always been bad managers in the National Museums Corporation, who had not had vision or given direction, then we could say we could clean out the group and get a new group and everything would be fine. I do not think there is any evidence of that.

I think we have had some very good managers in that organization. They have been frustrated by something; and the feeling of the task force, which we support, is that they have been frustrated by the structure, and the structure must change in order to allow that frustration to be relieved. In addition to that, many of you will be aware that in recruiting senior managers for the National Museums Corporation, people are very unwilling to apply for those jobs, although they are very well paid, because they do not want to get into the middle of the kind of structural relationships that exist and the lack of power they have as managers of those institutions.

So I cannot support that it is not structural. Sure, a group of top-notch managers might be able to come in and make it work in spite of the structure. But I think over the long haul what we are trying to do is create a structure that will work with good management and mediocre management, if that is the case. But I think basically there is a problem with the structure.

**Ms McDonald:** Assuming the change in structure is implemented as recommended by the task force, can you just quickly give us an idea of what kind of positive results you think there will be? You are obviously saying it is not the people themselves and it is not lack of money, it really is structure. Can you tell us, if that change is made, how do you see things working out?

**Mr. Barkley:** I think the community would be looking principally at the outputs that come from a museum in terms of the programming produced by the museum, the research produced by the museum. I am not saying in any way any of that has been terrible in the past. But the volume, given the resources that are applied to the National Museums operation,

## [Traduction]

Que répondez-vous à cela?

**M. Barkley:** J'ai beaucoup de mal à croire que pendant toutes ces années, la société n'a toujours eu que de mauvais administrateurs; elle a toujours été sous-administrée. Tout ce que dit M. Skelton à propos d'une bonne gestion est vraie; les musées doivent être bien gérés. Mais je crois que nous nous lançons dans des problèmes de sémantique lorsque nous parlons de «sous-administration» ou de «suradministration». Peut-être parlons-nous du mauvais type d'administration.

**Mme McDonald:** Il a parlé de «sous-gestion» et de «suradministration».

**M. Barkley:** Oui, je le sais.

**Mme McDonald:** Beaucoup de formalités administratives, mais peu d'entrain, peu d'énergie et peu d'impulsion.

**M. Barkley:** Le groupe de travail a parlé «suradministration» et c'est à quoi je répondais. Essayer de démêler cela relève de la sémantique. Je crois que la gestion est le symptôme d'un problème. Si nous pouvions affirmer que la Société des musées nationaux n'a connu que de mauvais administrateurs, qui n'ont ni eu ni vision ni vigueur, nous pourrions alors les limoger et en nommer d'autres pour que tout baigne dans l'huile. Je ne crois pas que cela résoudra le problème.

Je crois que cette société a connu de très bons administrateurs. Ils ont été gênés par quelque chose, et le groupe de travail, et nous nous rejoignons là-dessus, estime qu'ils ont été gênés par la structure même de cette société et c'est cette structure qu'il faudrait changer pour que cette gêne disparaisse. De surcroît, vous savez sans doute qu'il est très difficile de recruter des administrateurs pour la Société des musées nationaux car les gens ne veulent pas briguer ces postes, bien qu'ils soient bien rémunérés, parce qu'ils ne veulent pas se mêler de ces problèmes structurels et veulent disposer de pouvoirs accrus.

Alors ne me dites pas que ces problèmes ne sont pas d'ordre structurel. Je vous le concède, un groupe d'administrateurs de haut vol arriverait peut-être à tout arranger malgré les problèmes structurels. Mais ce que nous devons faire à long terme, c'est ériger une structure qui ne s'écroulera pas, indépendamment de l'incompétence des administrateurs. Je crois que le problème de fond est d'ordre structurel.

**Mme McDonald:** Supposons que ces structures soient changées comme nous le recommande le groupe de travail; pourriez-vous très rapidement nous donner une idée des résultats positifs que ces changements entraîneront? Vous nous dites que le problème n'est pas dû aux administrateurs ou à un manque d'argent, mais plutôt à la façon dont cette société est structurée. Si ces changements devaient être apportés, pourriez-vous nous dire comment les choses tourneraient?

**M. Barkley:** Je crois que le milieu s'intéresserait principalement aux programmes présentés par les musées, aux recherches faites par ces derniers. Je ne dis pas que tout cela a été mal fait par le passé. Mais compte tenu des ressources octroyées aux Musées nationaux, ils n'ont pas donné les mêmes résultats que d'autres institutions du pays... on pourrait très

## [Text]

has not been equal to what it has been in other institutions across the country... very simple things such as increasing attendance at these institutions, other things such as more involvement within the community—within the community of Ottawa, where these things are housed—more involvement within the community of museums across the country. I think there is a feeling in other museums across the country that the National Museums Corporation is apart from the rest of us. We do not operate as a collegial group; it is a separate organization that most institutions stay away from.

**Ms McDonald:** Separate institutions would break away from that and be better colleagues in the museum community.

**Mr. Barkley:** That is right.

**The Chairman:** I know our experts have some questions they wish to pose. I do not know whether we would have the consent of the committee to do that.

• 1920

**Ms McDonald:** I would be very interested, but, Mr. Chairman, do we not have another witness?

**The Chairman:** Yes, indeed we do.

What I am going to propose is that we proceed as quickly as we can to the essential questions of the experts—perhaps a five-minute round—and then move to Dr. Baird. Would that be agreeable to the committee?

**Mrs. Finestone:** I have an alternative suggestion. I do not know if it would work. Perhaps our guests, who have come so far, would be prepared to wait until Dr. Baird is finished, and then Dr. Baird and our guests could perhaps answer questions from our experts.

**The Chairman:** The net result, I think, will be the same amount of time consumed, if that is the concern, Mrs. Finestone. Does that approach meet with your approval, Ms McDonald?

**Ms McDonald:** You mean, have Dr. Baird come now?

**The Chairman:** Yes.

**Ms McDonald:** Either way.

**The Chairman:** Agreed.

Well then, gentlemen, we would excuse you for the time being, and ask that you remain to hear what Dr. Baird has to say, and then we would have a brief series of questions to pose toward the end.

I just wanted to ask one question of my own, if I might. Have you had any contact with the Canadian Association for Distance Education in connection with getting the museums out to the people?

**Mr. McAvity:** I can say that we have not had direct contact on this particular issue. We have had some liaison with the association, particularly in areas of development of standards and training, but not on this particular question.

**The Chairman:** Thank you.

## [Translation]

simplement augmenter le nombre de visiteurs fréquentant les musées, faire participer davantage la communauté des musées, en particulier la communauté d'Ottawa, où tout cela est basé, faire participer davantage les musées du pays. Je crois que les autres musées du pays pensent que la Société des musées nationaux fait bande à part. Nous n'avons pas d'esprit de corps; la plupart des musées n'ont pas de contact avec la Société des musées nationaux.

**Mme McDonald:** Tous les musées s'en détachent et sont de meilleurs collègues.

**M. Barkley:** Vous avez raison.

**Le président:** Je sais que nos experts voudraient poser quelques questions, mais je ne sais pas si le Comité y consentirait.

**Mme McDonald:** Leurs questions m'intéressent énormément, mais, monsieur le président, ne devons-nous pas entendre un autre témoin?

**Le président:** Effectivement, oui.

Peut-être pourrions-nous demander aux experts de poser les questions qui leur semblent essentielles le plus rapidement possible—leur accorder disons 5 minutes—et passer ensuite à M. Baird. Cela vous convient-il?

**Mme Finestone:** J'aurais une autre suggestion à vous faire, mais je ne sais pas si elle est bonne. Peut-être pourrions-nous demander à nos invités, qui sont venus de si loin, de rester pendant l'exposé de M. Baird et ensuite, nos experts pourraient poser des questions et à M. Baird et à nos invités.

**Le président:** Je crois, madame Finestone, que cela reviendra au même, question temps, si cela vous préoccupe. Cette suggestion vous convient-elle, madame McDonald?

**Mme McDonald:** Voulez-vous dire que l'on entendrait M. Baird maintenant?

**Le président:** Oui.

**Mme McDonald:** Cela m'est égal.

**Le président:** Bien.

Dans ce cas, messieurs, nous vous demanderons de bien vouloir rester pendant l'intervention de M. Baird et nous vous poserons ensuite une autre série brève de questions.

Mais auparavant, si vous me le permettez, je voudrais vous poser une question: Avez-vous discuté avec l'Association canadienne de télé-éducation de la possibilité d'ouvrir d'avantage le musée à la population?

**M. McAvity:** Non, nous n'avons pas eu de discussion à ce sujet. Par contre, nous en avons eu sur l'élaboration de normes, sur la formation, mais pas sur ce point-là.

**Le président:** Je vous remercie.



## [Texte]

Gentlemen, we will excuse you now. And thank you very much for your presentation, particularly for the commitment you made since October to develop your position on these issues. We greatly appreciate your wisdom.

We will call Dr. David Baird to make his presentation and to answer questions from the committee.

Dr. Baird, we welcome you.

For the benefit of members of the committee, and I am going to ask you to elaborate on this, Dr. Baird, and correct me if my information is not totally accurate, I understand you are a former director of the National Museum of Science and Technology; that you are the individual who is given the credit, certainly in my home province, for putting together the Tyrrell Museum of Palaeontology in Drumheller, which is quite a landmark. Also the story has it that you are a maverick, but you are a dynamo. I wonder, sir, if you could round that out a little bit and briefly give us your presentation, and give us some indication as to what you are involved in at this moment, professionally.

**Dr. David Baird (Individual Presentation):** Mr. Chairman, it is 20 years ago last month that I left a successful academic career with tenure and all the fixings that go with a nice comfortable lifetime of academia to pursue what had been my avocation and rapidly became my vocation, which is public education, when an opportunity came to join the National Museum—singular—of Canada to build a science and technology branch.

I was assigned the job of thinking about it while some space was found, and about four months later in February of 1967—and the timing is important here—Ernie Steele, the Under-secretary of State, to whom I reported as a director, straightaway, with no intermediate layers of anything at all, suggested that a brand new building, secondhand, on St. Laurent Boulevard was available. In seven months I opened the National Museum of Science and Technology and had 400,000 visitors in the first year. It rapidly evolved into a plateau of about 700,000 visitors per annum. It has been wobbling around that, up and down a little bit, since.

How little did I know that the period from the opening of that museum in November of 1967 and April 1 of 1968, when the National Museums Act came into effect, was the real halcyon days of life in the National Museums.

• 1925

At that time there was a direct reporting relationship with the deputy minister in the Secretary of State, where the museums were. Decisions were swift. There was no problem with finding out yes or no; and if “no”, what the reasons were; and if “yes”, what was expected of you.

Following that, there was a steady decline in the opportunity to run a world-class museum, or to expand it, or to make it into anything at all, because of the continued erosion—by the National Museums Corporation and the bureaucracy there—

## [Traduction]

Messieurs, nous vous remercions infiniment de votre exposé, surtout de l'engagement pris en octobre d'arrêter votre position sur ces sujets. Nous vous remercions infiniment.

Nous accueillons maintenant M. David Baird, qui nous présentera son exposé et répondra aux questions des membres du Comité.

Bonsoir, monsieur Baird.

Pour la gouverne des membres du Comité, et je vous demanderai de nous en parler davantage, monsieur Baird, et de me reprendre si mes renseignements ne sont pas tout à fait exacts, vous avez administré le Musée national des sciences et de la technologie, vous êtes celui à qui l'on doit le Musée Tyrrell de paléontologie à Drumheller, dans ma province natale, ce qui est une réalisation de taille. Je me suis également fait dire que vous êtes un non-conformiste, mais une véritable dynamo. Je me demande, monsieur, si vous ne pourriez pas nous expliquer cela dans un peu plus de détails, nous présenter votre exposé et nous dire ce que vous faites en ce moment sur le plan professionnel.

**M. David Baird (témoignage à titre personnel):** Monsieur le président, le mois dernier, cela faisait 20 ans que j'ai quitté une carrière universitaire couronnée de succès dans laquelle j'étais bien installé, avec ancienneté et tout le tralala pour poursuivre ce qui avait été mon violon d'Ingres et qui est rapidement devenu ma vocation, l'éducation populaire, lorsqu'on m'a demandé de créer au sein du Musée national du Canada une aile consacrée aux sciences et à la technologie.

On m'a demandé d'y réfléchir pendant que l'on trouvait un endroit où ériger ce nouveau musée; quatre mois plus tard environ, en février 1967—et la date est importante—Ernie Steele, sous-secrétaire d'État, auquel je rendais compte en ma qualité d'administrateur, sans intermédiaire, sans passer par qui que ce soit d'autre, m'a laissé entendre qu'un tout nouveau bâtiment d'occasion était vide boulevard Saint-Laurent. Il m'a fallu sept mois pour ouvrir le Musée national des sciences et de la technologie qui a reçu 400,000 visiteurs la première année. Très rapidement, ce nouveau musée a atteint un plateau d'environ 700,000 visiteurs par an. Depuis lors, le nombre de visiteurs s'est plus ou moins stabilisé.

Je ne savais pas à l'époque que la période allant de l'ouverture du musée, en novembre 1967, et le 1<sup>er</sup> avril 1968, date à laquelle la Loi sur les musées nationaux est entrée en vigueur, serait la période la plus paisible de ma vie au Musées nationaux.

A cette époque, je rendrais compte directement au sous-ministre du Secrétariat d'État, où étaient les musées. Les décisions étaient prises rapidement. On avait aucun mal à savoir si c'était oui ou non, et si c'était non, pourquoi, et si c'était oui, ce qu'il fallait faire.

Par la suite, il est devenu de plus en plus impossible de gérer un musée de classe mondiale, de l'étoffer, d'en faire quoi que ce soit, en raison de l'érosion constante—par la Société des musées nationaux et par les fonctionnaires—des pouvoirs



[Text]

of the ability of a director to do anything worthwhile. All sorts of examples will show you that, but I am not sure I need to argue about the efficacy of the structure in view of what the CMA has shown you is the public view of this structure, and what the task force itself has said. They are one and the same thing. It did not work and almost certainly cannot work. With that I thoroughly agree, and that was with 14 years or so inside it, trying my absolute utmost, "dynamo"—or whatever those nice words you used were—or not. There was no room for a dynamo in that sort of an organization.

To me, the excellence of that museum was what I was in the profession for. And all sorts of things were important to me. For example, the public view is the most important single aspect of any museum, what the public sees and feels and experiences. The success of the Tyrrell Museum in Alberta is primarily because I was very careful to design that as a visitor-friendly place, as a place where the visitors—the museum person coming there, the families—were foremost in what that museum was for: if the visitors felt welcome, if they got a big message, if they got it in a nice way, if it was pleasant to be in the whole environment, and all that sort of thing.

I soon lost the battle to have security, for example, in my jurisdiction in the National Museums. Now that does not sound like much. Someone else can run security. Ah, but security is the part of the museum the public sees. That is the only contact with the staff of the museum. I lost that.

I lost the ability to conduct design. Well, surely in the making of new exhibits, design is kind of fundamental. Someone else provided design.

For five years I tried to get the board of trustees to allow me to have an electrician to change the light bulbs when they went out. With 1,000 pots in the ceiling—you know those spotlights—five to six or seven every day were out. If we had to wait for five days for someone to come out to St. Laurent from downtown—where they were based, of course—it meant that on the day before he came there were 20 or 25 of those out. It looked terrible. Well, there was nothing I could do about that. But finally I was able to have an electrician. Well, promptly, every single morning all the bulbs were changed.

Now, those are piffling little things, but the total of all those is the making or breaking of a museum.

Since I quit along with all the other National Museums directors in the 1981-1982 season, a considerable landmark, I should think, in the history of the National Museums, the—

**Some hon. members:** Oh, oh.

**Dr. Baird:** Well, not unimportant. Can we say that?

It has grown, from everything I hear from colleagues and friends and former employees, steadily worse. It breaks my heart to go back to where I used to labour to try to make that a world-class museum, and see a run-down place with empty

[Translation]

accordés aux administrateurs de musée. Vous en trouverez des tas d'exemples, mais je ne crois pas devoir discuter des problèmes structurels compte tenu de ce qui ressort des consultations menées par l'Association des musées canadiens et des recommandations proposées par le groupe de travail. C'est une seule et même chose. Cette structure n'est pas bonne et ne le sera sans doute jamais. Je suis entièrement d'accord sur ce point et je parle en connaissance de cause, puisque j'y suis resté 14 ans, j'ai essayé tout ce que j'ai pu, «dynamo»—quelque soient les mots gentils que vous m'avez adressés—ou non. Dans une organisation de ce genre, une dynamo était inutile.

Si j'ai pris ce métier, c'est justement en raison de la réputation d'excellence que détenait ce musée. Et tout cela était très important à mes yeux. Par exemple, l'aspect le plus important de tout musée, c'est ce que voit le public, ce qu'il sent et ce qu'il ressent. Si le musée Tyrrell en Alberta a eu tant de succès, c'est parce que je me suis efforcé à construire un musée où les visiteurs se sentiraient à l'aise où les visiteurs—les familles, ceux qui s'intéressent à la chose—auraient une place de choix; je voulais qu'ils se sentent à l'aise, qu'ils en retirent quelque chose, qu'ils se sentent bien traités, qu'ils se sentent à l'aise et ainsi de suite.

Par exemple, j'ai rapidement perdu la bataille pour avoir la haute main sur mon musée. À première vue, cela ne semble pas représenter grand chose. Quelqu'un d'autre peut s'occuper de la sécurité. Ah, mais la sécurité fait partie de ce que le public voit dans un musée. C'est le seul contact que j'avais avec le personnel du musée. Et je l'ai perdu.

Je n'ai pu non plus m'occuper de la conception. Or, la conception des projets est fondamentale lorsqu'on veut organiser de nouvelles expositions. Quelqu'un d'autre s'en occupait.

Pendant cinq ans, j'ai essayé d'obtenir du conseil d'administration un électricien pour changer les ampoules qui étaient brûlées. Le musée comptait 1,000 projecteurs et chaque jour cinq, six ou sept étaient brûlés. Si nous devions attendre cinq jours que quelqu'un vienne d'en ville jusqu'au boulevard St-Laurent, parce qu'ils étaient en ville, évidemment, et bien, le jour où l'électricien arrivait, 20 ou 25 ampoules avaient brûlé. L'effet était terrible. Et bien, je n'ai rien pu faire. Mais au bout du compte, j'ai pu obtenir un électricien et très rapidement je me suis rendu compte que toutes les ampoules étaient changées tous les matins.

Vous allez me dire que ce sont là des détails, mais ajoutés les uns aux autres, c'est la survie du musée qui est en jeu.

Depuis ma démission et celles de tous les autres administrateurs des musées nationaux en 1981-1982, un tournant, à mon avis, dans l'histoire des musées nationaux, le...

**Des voix:** Oh, oh.

**M. Baird:** Disons que ces démissions n'ont pas été sans importance.

D'après les propos que tiennent mes collègues, mes amis et d'anciens employés, la situation a empiré progressivement. Cela me fend le cœur que de retourner là où j'ai essayé pendant tant d'années de faire de ce musée un musée de

## [Texte]

spaces, needing simple things like paint and maintenance and all of that. It is not a happy thing.

You can tell from even this little beginning that my views are, without question, passionately held.

I have been sitting here listening to questions directed to the CMA, hoping very much that the same people will ask me some of the same questions, because I have some views on them.

Now, I have produced for you a little presentation. It is not much, but it will give you the gist of how I feel. I have presented some to your clerk, and presumably they are around. It is a simple recitation of the history, and why I am where I am on these things, and why I am even here.

Now, as far as the task force recommendations are concerned, there is no happier moment in my whole 20-year professional career as a director—during the whole of that time—than right now, because at last there is an opportunity to do something about the National Museums. They have been stifled, they have been completely blanketed by this dreadful organizational scheme until this time. Now we have an opportunity, which is I think quite a wonderful one, and I do hope, as I say in my last line here, that firm decisions will be taken on the basis of the task force recommendations—and now, not soon, or whenever we get around to it.

• 1930

I would suggest that the answer to one of the main questions concerned with employees is to be found in my own reaction to item 2; that devolution, whatever that is, take place with due regard to employees. I am suggesting that one of the things it would be necessary to do at once would be for a new Secretary General who is an experienced person in government procedures and government protection for employees to be given the specific task of the dissolution of this corporation. There is no way it can be successfully done unless that kind of a person is put there. I would suggest somebody who is very senior, who has no axe to grind, no career to make out of this, but who's success or failure would be evaluated and decided upon on the basis of how this was done and how well it was done. I do not know any reason why, in answer to another question, it could not be accomplished for the most part in one year, or perhaps eighteen months at the very most.

I would like to see, again in answer to one of the questions, most of the assistance programs go to the Canada Council. There are many reasons for that, but the biggest one is the ... not "arm's length", because this is a funny little dream that some museum people have. There is no way that anything which is financed by the federal government and must come through a Minister and Parliament and all that can be at total arm's length. There are degrees of "arm lengthedness", I expect, but ultimately a Minister has to be responsible for this.

## [Traduction]

réputation mondiale, et de voir qu'il est mal entretenu, qu'il y a des espaces vides un peu partout et qu'il a besoin d'être repeint, entretenu, des choses simples quoi. Ce n'est pas réjouissant.

Vous pouvez voir d'après les quelques propos que j'ai tenus jusqu'à présent que cette affaire me tient à coeur.

J'ai écouté les questions que les députés ont posées à l'Association des musées canadiens, tout en espérant que ces mêmes députés me poseraient les mêmes questions, car j'ai des choses à dire à leur sujet.

J'ai préparé un petit exposé. Ce n'est pas grand chose, mais permettez moi de vous dire ce que je pense de tout cela. J'en ai remis quelques un à votre greffier qui les a sans doute distribués. Je n'y fait que répéter ce qui s'est passé, je vous y expose mon point de vue et vous dit pourquoi je suis ici.

Quant aux recommandations du groupe de travail, je dois vous dire que je n'ai jamais été plus heureux pendant toute ma carrière d'administrateur, échelonnée sur 20 ans, qu'en ce moment même, parce que nous pouvons enfin faire quelque chose à propos des musées nationaux. Jusqu'à ce jour, ils ont été complètement étouffés et jugulés par cette épouvantable carcan administratif. Nous avons maintenant l'occasion de faire quelque chose, ce qui est absolument formidable, et j'espère, comme je le dis à la dernière ligne de mon exposé, que des décisions fermes seront prises en fonction des recommandations proposées par le groupe de travail et qu'elles seront prises maintenant, non pas bientôt, ou lorsque nous nous pencherons sur la question.

À propos du point no. 2, à savoir, que la dévolution des pouvoirs, quelle que soit l'acception de ce terme, tienne compte des employés je dis, et c'est peut-être la réponse à une des questions posées sur leur sort, qu'il faudrait charger immédiatement un nouveau secrétaire général qui connaît bien les rouages du gouvernement et le Code canadien du travail, de démanteler cette société. Ce démantèlement ne pourra se faire avec succès si on ne procède pas ainsi. Je proposerais qu'on nomme quelqu'un qui serait très expérimenté, qui n'aurait pas d'intérêts propres à servir, qui n'aurait pas à en faire une carrière, mais dont le succès ou l'échec serait évalué en fonction des procédures suivies et bien suivies. Pour répondre à une autre question, je ne vois pas pourquoi cela ne pourrait pas se faire en un an, ou en 18 mois tout au plus.

En réponse à une autre question là encore, je préférerais que la plupart des programmes d'aide soient dévolus au Conseil des arts du Canada. Je pourrais vous expliquer pourquoi, mais la raison la plus importante c'est ce lien de dépendance dont on parle tant, car c'est un fantasme que certaines personnes du milieu du musée ont. Il est absolument impensable de croire qu'il n'existe aucun lien de dépendance lorsque quoi que ce soit est financé par le gouvernement fédéral, vient d'un ministre, du Parlement et ainsi de suite. Il y a des degrés de dépendance, je suppose, mais au bout du compte, un ministre doit en être responsable.



## [Text]

It would be nice, however, if the museums assistance programs and the handing out of money were done as far away as possible from undue influence of the type which I think has already been expressed as a small fear. Canada Council already has a mechanism for this sort of thing, and it would be very little to transfer a few of the people in the museums assistance program over there with their system, their hierarchy and all of that with a great increase in savings. I think it would be a good idea.

If, however, they were to stay in Communications in some form, I would like to see those moneys directly transferred to the provinces in the same way, more or less, that the university moneys are now, but with some extra precautionary measures to make sure that the abuses are not there; that the money is spent actually on museums, for example. The cardinal one I think is perhaps the criticism of the university system. But my experience over all these years with this corporation is that it is very peculiar that the provinces do not actually spend the money in the provinces, because they know what the situation is there.

I have recently lived in the Alberta museum community, and I spoke as the keynote speaker in the Saskatchewan Museums Association in May of this year, and so on and so on. I am very impressed with the provincial autonomy in the provinces for the provincial needs. That is where the money should be transferred to directly, not a great bureaucracy in Ottawa sending out people to learn all about Newfoundland in six months and then be authorities on how to give the grant there, or British Columbia, or wherever it happens to be. Much better to come to some sort of an agreement with the provinces on the kind of support that is possible in the fiscal climate that we live in these days, and let them put it where they think it belongs. The needs in Prince Edward Island are very different from those in British Columbia, very different, and so on, province after province.

Someone was talking a little earlier about the presence of the National Museums. Well, in my life in Alberta—I do not know whether my colleague from Alberta and the museums association there will agree—the National Museums were a nonentity there. I lived for four years, building the Tyrrell Museum, and the only thing I ever had was occasional visits from curious people in National Museums to see what on earth the maverick was doing out there, what kind of a thing he was building. Then they began to hear that he was building quite a museum, so they came out for other reasons. One of the fundamental parts of professional excellence is to find out who is doing a good job and go see exactly how he is doing it. That was an interesting thing, to watch the slow conversion of the National Museums.

• 1935

This leads to another thing, leadership. Leadership is a wonderful thing. It mostly involves somebody who can run a little faster, if you are going to lead a race; or who is better at rowing, if you are going to be an athlete in rowing; or, if you are going to lead in intellectual pursuits, you probably have to

## [Translation]

Il serait bon cependant que les programmes d'aide aux musées et les affectations de crédits se fassent en dehors de toute influence indue du type déjà craint. Le Conseil des arts du Canada dispose déjà d'un mécanisme de ce genre et cela ne causerait pas un grand chamboulement si ceux chargés d'administrer le Programme d'aide aux musées soient mutés au Conseil des arts tout en conservant leurs systèmes, leur hiérarchie, etc., ce qui d'autre part permettrait de réaliser de grosses économies. Je crois que ce serait une bonne idée.

Cependant, si le ministère des Communications devait retenir ces programmes, je préférerais que ces crédits soient remis directement entre les mains des provinces comme cela se passe pour les crédits universitaires tout en prenant des mesures de précaution supplémentaires pour s'assurer qu'il n'y ait pas d'abus, que les musées reçoivent bien ces crédits. Le système universitaire a souvent été critiqué. Mais d'après mon expérience, pendant toute ces années que j'ai passées à la Société des musées nationaux, il est très étrange que les provinces ne dépensent pas cet argent dans les provinces même, parce qu'elles savent qu'elle est la situation.

J'ai vécu récemment au sein de la communauté muséologique de l'Alberta et en mai dernier, j'ai été invité par l'Association des musées de la Saskatchewan à présenter un discours, etc., etc. J'ai été très surpris de l'autonomie dont jouissaient les musées provinciaux dans les provinces. Les crédits devraient leur être octroyés directement sans devoir passer par tout un corps de fonctionnaires à Ottawa ou l'on enverrait des gens à prendre tout ce qu'il faut savoir sur Terre-Neuve ou sur la Colombie-Britannique en six mois qui décideraient ensuite d'octroyer telle ou telle subvention. Il vaudrait mieux que le gouvernement fédéral s'entende avec les provinces sur les crédits qu'il serait possible de leur octroyer vue la conjoncture actuelle, et leur laisser le soin de les affecter. Les besoins de l'Île-du-Prince-Édouard diffèrent de ceux de Colombie-Britannique et ainsi pour chaque province.

Quelqu'un parlait tout à l'heure de la visibilité des musées nationaux. Eh bien, je dois dire que lorsque je m'occupais de musées en Alberta—je ne sais pas si mon collègue de l'Alberta ou si l'Association des musées en conviendra avec moi—les musées nationaux étaient inexistantes. J'y ai vécu quatre ans, j'y ai mis sur pied le musée Tyrrell, et de temps à autre je recevais la visite de fonctionnaires curieux des musées nationaux qui voulaient voir ce que diable faisait ce non-conformiste, ce qu'il mettait sur pied. Ensuite, ils ont entendu dire que cet énergumène construisait tout un musée, et ils sont alors venus me rendre visite pour d'autres raisons. L'excellence dans le domaine professionnel consiste à découvrir ceux qui réussissent dans leurs entreprises et aller voir sur place comment ils s'y prennent. J'ai suivi avec intérêt la lente conversion des musées nationaux.

Il y a également le leadership. Le leadership est certainement souhaitable. Quelle que soit la discipline, que ce soit la course à pied, l'aviron, ou encore une discipline intellectuelle, le leadership suppose de la personne qui le possède une certaine avance sur les autres. Il faut en faire un peu plus, ou



*[Texte]*

know a little more than your class does. The national museums could not lead anything at all at present because they are excellent at almost nothing that I know about, and I speak as a person who was there for a very long time.

International and interprovincial exchange programs are a fundamental part of what the national museums are about. These, however, should go to the museums, I think, for administration in their own fields. When the international programs were taken away from the directors of the national museums, as they were, and put in the central services, it was wonderful, as the director of the National Museum of Science and Technology, to find circulating exhibits in science and technology being circulated by someone who had no idea at all of what they were about. But, since they were available, they were brought into the circuit.

The National Gallery of Canada watched. Oh, there was a certain amount of interplay of course, but the responsibility was taken from the National Gallery of Canada to circulate international exhibits of art—surely an absurdity which we should be curing in this new arrangement by putting it back into the museums where they belong.

I think the grants for professional development should be placed flatly with the Canadian Museums Association in the first instance and with the provincial associations on the other levels. They are the people who are responsible for professional matters, so why does the money for this sort of thing not go straight there and not out of the bureaucracy at all?

**The Chairman:** Excuse me, Dr. Baird. You have the undoubted attention of your audience; however, I think there is an eagerness on the part of the committee to pose some questions.

**Dr. Baird:** Do you mean I am being long-winded and should quit soon?

**Ms McDonald:** I would cede my time to Dr. Baird. He is answering my questions.

**Mrs. Finestone:** I would too.

I would just ask you to take the book and go through one after the other. You are answering every question. I love it!

**The Chairman:** Is that agreed by the committee?

**An hon. member:** My time as well.

**The Chairman:** I am the committee's servant.

**Dr. Baird:** I will take seven minutes of the collective time.

**The Chairman:** Please continue, Dr. Baird. We want to hear what you have to say.

**Dr. Baird:** When I come to the Canadian Conservation Institute, I have some difficulty, but not the same difficulty the Canadian Museums Association has had with a split decision. I know what I would like to do there quite clearly, but whether it is practical is another thing.

*[Traduction]*

en connaître un peu plus que les autres. Les Musées nationaux ne pourraient pas être en tête actuellement parce qu'ils n'excellent en rien, à ma connaissance, et je parle en connaissance de cause puisque j'en ai longtemps fait partie.

Les programmes d'échanges internationaux et interprovinciaux sont un sujet qui touche de près les Musées nationaux. Ces programmes devraient leur être laissés, à l'intérieur de leur propre discipline. Lorsque les programmes internationaux ont été enlevés aux directeurs des Musées nationaux pour être confiés aux services centraux, vous pouvez vous imaginer quel sentiment a ressenti le directeur du Musée national des sciences et de la technologie, par exemple; il voyait des exposés des objets touchant les sciences et la technologie exhibés par des personnes ignorant tout du sujet. Étant là, on les exposait simplement avec le reste.

Le Musée des beaux-arts du Canada ne pouvait qu'observer. Il y avait bien certaines communications, mais pour l'ensemble il n'appartenait plus au Musée des beaux-arts du Canada de faire circuler les expositions d'art internationales. C'est sûrement une absurdité que nous voulons corriger avec ce nouvel arrangement. C'est aux musées que cette activité revient.

Pour ce qui est des subventions au développement professionnel, elles devraient tout simplement revenir à l'Association des musées canadiens d'une part et aux associations provinciales d'autre part. Ce sont ces associations qui s'occupent de l'aspect professionnel, de sorte qu'il faut se demander pourquoi l'argent ne va pas à elles directement plutôt que de passer par la bureaucratie.

**Le président:** Excusez-moi, monsieur Baird. Vous avez sûrement toute l'attention de votre auditoire. Cependant, je pense qu'il y a des membres du Comité qui brûlent du désir de vous poser des questions.

**M. Baird:** Vous voulez dire que je prends trop de temps et que je devrais m'arrêter?

**Mme McDonald:** Je suis bien prête à céder mon temps à M. Baird. Il répond à bien de mes questions.

**Mme Finestone:** C'est la même chose pour moi.

Examinez le rapport point par point. Vous répondez à mes questions, et j'en suis ravie.

**Le président:** Le Comité est-il d'accord?

**Une voix:** Vous pouvez prendre mon temps également.

**Le président:** Je suis à la disposition du Comité.

**M. Baird:** Je prendrai donc sept minutes du temps de tout le monde.

**Le président:** Poursuivez, je vous prie, monsieur Baird. Nous ne demandons qu'à vous écouter.

**M. Baird:** En ce qui concerne l'Institut canadien de conservation, j'ai quelques difficultés, mais pas autant que l'Association des musées canadiens, avec sa décision partagée. Je sais très bien comment je procéderaï à ce niveau, mais je ne sais pas si ce serait pratique.

## [Text]

There has been a need for a very long time for conservation of a much better calibre in Canadian museums, and I was horrified when the Canadian Conservation Institute was invented by the central bureaucracy to solve the problem.

They took from the National Gallery of Canada most of their conservation capacity. They tried to take from me my conservation bit in the National Museum of Science and Technology. Well, we were doing steam locomotives, and things like that, that the graduates in conservation in art from Queen's really were not all that familiar with, and they did want it quite—

**Some hon. members:** Oh! oh!

**Dr. Baird:** Well, they did not succeed, but they did send somebody off to London to learn about restoration of steam locomotives, one block away from the authorities, probably in the world, on this very thing, in the National Museum of Science and Technology.

I think the Canadian Conservation Institute should be devolved completely, not left with a core of researchers, because you may have noticed in civil servicing that if you leave a little core there—"cancer" is the wrong word—there will be a little remnant left, and it will not take long for that to grow back to its present size.

I would like to see centres of excellence put together all across this country, with specialization in conservation, in the area concerned, in the subject which is most important in that area.

For example, why not subsidize, through an agreement with the Province of British Columbia, in the British Columbia Provincial Museum, the conservation group. No control from Ottawa—just the money and the man-years, or the money to support the man-years—but with the mandate that they will do wood and wood preservation: how to treat stuff that has been under the ocean for 25 centuries or 6 centuries; how to deal with totem poles that are going to pieces in the weather; how to deal even with dry rot in furniture—although dry rot in British Columbia does not sound all that sensible, does it? But they could be the wood experts there.

Why not in Saskatoon, where the big Saskatchewan Development Museum is, make that a centre of conservation excellence for heavy machinery, agricultural stuff: how to restore a combine; what to do with rusting iron and all kinds of things that happen on machinery, or rotting wood, with a sign saying "Cockshut" or "Deering", or whatever it is, just about gone? What do you do? That is the kind of a place you put there.

• 1940

I think the National Gallery is, without question, the place for a conservation group—without peer, anywhere in the

## [Translation]

Il y a longtemps que le problème d'une conservation de premier ordre se pose pour les musées canadiens. J'ai été horrifié, en ce qui me concerne, lorsque j'ai vu la bureaucratie fédérale inventer l'Institut canadien de conservation comme solution.

C'est ainsi que le Musée des beaux-arts du Canada a perdu une bonne partie de sa fonction de conservation. Et on a essayé de faire la même chose avec moi au Musée national des sciences et de la technologie. Nous nous occupons de choses comme des locomotives à vapeur, ce qui n'était probablement pas la spécialité des diplômés en conservation de l'Université Queen's et on voulait . . .

**Des voix:** Oh, oh!

**M. Baird:** En tous cas, on n'a pas réussi, même si on a envoyé quelqu'un à Londres pour apprendre la restauration des locomotives à vapeur, quand on se trouvait à peu de distance des autorités probablement mondiales en la matière, le Musée national des sciences et de la technologie.

Je pense que l'Institut canadien de conservation devrait être dissous complètement, laissé sans chercheur aucun, parce que vous savez sans doute que dans la Fonction publique, si vous laissez un petit noyau quelque part, j'hésite à utiliser le terme de «cancer», il a tendance à se développer et à reprendre sa taille normale.

Je voudrais voir des centres d'excellence répartis un peu partout au pays, voués à la conservation spécialisée selon les domaines qui intéressent les régions.

Par exemple, pourquoi ne pas financer le groupe de conservation qui se trouve au Musée provincial de la Colombie-Britannique, dans le cadre d'une entente avec la province de la Colombie-Britannique? Ottawa n'exercerait pas de contrôle, fournirait seulement des fonds et des années-personne, ou des fonds pour des années-personne. Et le mandat serait la conservation ou la préservation du bois. Il s'agirait de voir comment traiter les matériels qui se trouvent sous les océans depuis 25 ou 6 siècles, comment traiter les totéms qui subissent les intempéries, comment régler le problème de la pourriture des meubles, même si on peut difficilement parler de la pourriture sèche en Colombie-Britannique, n'est-ce pas? En tous cas, les compétences en matière de bois pourraient se trouver là.

Et au Musée du développement de la Saskatchewan, à Saskatoon, pourquoi ne pourrait-il pas y avoir un centre de conservation des machines agricoles? C'est à cet endroit qu'on saurait restaurer les moissonneuses-batteuses, qu'on saurait traiter le problème de la rouille et de tous les autres problèmes qui touchent les machines agricoles. Il y a également le problème de la pourriture du bois lorsque les enseignes indiquant «Cockshut» ou «Deering» sont presque entièrement effacés. Il me semble que c'est l'endroit où mener ce genre d'activités.

Le musée des Beaux-Arts du Canada est l'endroit rêvé pour faire de la conservation d'oeuvres d'art, non pas seulement



## [Texte]

world—to do art conservation, not just for the gallery, but for Canada. The research would go on in those places, in those subjects.

The Atlantic provinces could do another aspect of marine and wet weather sort of thing down there, fisheries, and all the different subjects that would be topical to them. You put that in the New Brunswick Museum in Saint John, or the Nova Scotia Museum in Halifax, and develop not only a stronger museum but a stronger conservation program for this country. This is better than a large bureaucrat-ridden outfit somewhere up there in Ottawa, far away from the real world and all that.

It is not that they have not done excellent work; they have. But the proportion of excellent work, as someone pointed out earlier, to the funds involved—there is no way they are related.

Now, CHIN—oh, stand back, because here is a passionately held view.

Any director worth his salt will have a good registration system in his museum. If that were the criterion, there would be very few good directors in this country, because hardly any museums have really laid stress on this aspect. There are some. I would hesitate to point out that the National Museum of Science and Technology is the best probably in the whole country, but I am going to do so anyway, in order to live up to the reputation that the chairman has sort of ladled out to me.

We started there on the assumption that this was a vital part of what that museum was about, to know where the objects were, what their condition was, where they came from, when they should be repaired; when the antique automobiles should be taken out and oiled and the engine turned over—every 10 years, or 10 months, or whatever. We had a superb card index system, without peer anywhere. We then transferred it to a small computer.

When I left, which is nearly five years ago now, that system continued to evolve under a couple of very bright young men, Ron Propian and Jim Johnstone—the latter is still there—who have developed all sorts of interesting programs. They have a superb registration system, which solves the problem of that museum.

You want to see where the soup ladle is, which came from your grandmother's attic—you donated it to the science museum long ago. They can press a few buttons and the map of the storage room will have the little winking eye on the shelf where that article is. They will give you its history, why it is on loan to so-and-so, for how long—all that sort of thing is right there. That is what is needed in every museum in the country.

Now, CHIN was invented by the bureaucrats in the middle to solve a strange problem, which was: we should have in Canada a catalogue of everything we own, so that every museum can talk to every other museum and find out where the 1840 Ross rifles are, and all that.

## [Traduction]

pour lui-même, mais pour tout le Canada. Il n'a pas d'égal où que ce soit dans le monde. Il peut y avoir de la recherche à ces endroits, sur ces sujets.

Les provinces atlantiques pourraient s'attacher à la vie maritime, au climat particulier de cette région, aux pêches, à tous les sujets qui les touchent de près. Ce pourrait être le musée du Nouveau-Brunswick à St-Jean, ou le musée de la Nouvelle-Écosse à Halifax; ces mesures pourraient être renforcées, leur programme de conservation pourrait être renforcé. Ce serait préférable à quelque organisme établi à Ottawa, loin de Montréal, doté d'une bureaucratie écrasante.

Ce n'est pas qu'on n'a pas fait un bon travail à Ottawa. Cependant, comme quelqu'un l'a noté un peu plus tôt, les fonds investis sont disproportionnés par rapport aux résultats obtenus.

Maintenant, pour ce qui est du RCIP, et attention, j'ai des vues très arrêtées sur le sujet.

N'importe quel directeur digne de ce nom a un bon système d'inscription dans son musée. S'il faut se fier à ce critère, cependant, il y a très peu de bons directeurs dans ce pays; parce que les musées ont très peu insisté sur cet aspect jusqu'à présent. Il y a des exceptions. J'hésite à donner l'exemple du Musée national des sciences et de la technologie, qui a probablement le meilleur système d'inscription au pays, mais je vais le faire quand même, pour donner raison au président après toutes les bonnes choses qu'il a dites sur mon compte.

Nous sommes partis de l'hypothèse qu'il était d'une importance capitale pour le musée de savoir où se trouvaient ces objets, en quelle condition ils étaient, quelle était leur provenance, à quelle intervalle ils devaient être réparés; nous voulions savoir quand les automobiles antiques devaient être sorties, lubrifiées, quand leur moteur devrait être remis en état, tous les dix ans, tous les dix mois ou quoi que ce soit d'autre. Notre système d'index sur cartes était superbe, il n'avait pas d'égal dans le monde. Avec le temps, nous avons fini par le mettre sur un petit ordinateur.

Lorsque j'ai quitté, soit il y a environ cinq ans, ce système continuait d'être opéré par deux jeunes hommes très brillants, Ron Propian et Jim Johnstone, ce dernier y est toujours, qui avait mis au point toutes sortes de programmes intéressants. Donc, leur système d'inscription est absolument impeccable, ce qui règle les problèmes de ce musée.

Si vous voulez savoir où se trouve la louche qui venait du grenier de votre grand-mère et que vous avez donnée au musée des sciences il y a des années, vous n'avez qu'à appuyer sur quelques boutons et l'endroit où cet objet se trouve dans la salle d'entreposage clignotera sur l'écran. Il y aura également l'historique de l'objet, la raison pour laquelle il a été prêté au musée, pour combien de temps, enfin, tous les détails pertinents. C'est le genre de chose dont a besoin chaque musée au pays.

Le RCIP a été inventé par les bureaucrates qui voulaient résoudre le problème suivant: le Canada avait besoin d'un catalogue qui indique où se trouvent tous les objets qu'il possède, de façon à ce que les musées puissent communiquer



## [Text]

It is a brilliant solution to a non-problem. There is no such problem. The chap who wants to know about the rifles, or whatever it happens to be, is a curator of that kind of thing—guns in the War Museum, perhaps. He already knows where the guns are, for the most part, and he knows that for \$5 he can call up the party who probably knows and get the answer. What he needs however, in the War Museum, is a first-class registration system, so that when he is asked by somebody, he pushes a couple of buttons and there it is.

CHIN runs straight in the face of modern computer technology. Oh, they are going to shoot me from the back. I hope I am well protected. They claim to be in the forefront of technique. They are not. Because, all over the world, there has been a devolution from the massive central computer to smaller computers nearby, to handle nearby problems. And this is precisely what is needed.

Step into the Tyrrell Museum in Alberta and you will find that the same mistake, on the provincial level, was made; the director was overruled because Drumheller is too far away—all sorts of funny reasons were given. The real secret was that they wanted a computer that would do a lot of other things, for other departments, under the budget of the Tyrrell. But at the same time, the registration system there is such that any old dinosaur bone you like to name—the left thigh-bone of a stegosaurus, or something or other found by somebody in 1880, on such and such a cliff—can be found. You just punch it up on the machine. The answer as to where it is, what condition it is in, to whom it has been loaned, or whatever, is all right there. That is what is needed.

Somebody asked about the compatibility of systems. I do not know any particular reason why we have to have a single system across the country at all, as long as the registration systems are thorough and efficient and quick. Any compatibility, I should think, would be settled within the fields involved.

• 1945

The Science and Technology museum here has something in common with the Science Centre in Toronto, the small science museums in Vancouver and various other places across the country, and very little in common with the history museum or the Indian log cabin in northern Alberta or Saskatchewan or somewhere else. Each within its field could ensure some sort of a compatibility. They are bound to, because the program requirements of particular sets of objects are different from place to place, and the need for a combine, or the parts of a combine, is rather different from Indian arrowheads or works of art.

So I would like to see, as the task force recommends, that CHIN be devolved to the museums; that the memories be salvaged as much as possible and put into those museums that have had their collections extensively catalogued by the

## [Translation]

entre eux et déterminer par exemple où se trouvent les fusils Ross de 1840.

C'est une solution brillante, mais à un problème qui n'existe pas vraiment. Celui qui s'intéresse aux fusils, par exemple, est sans doute le conservateur des fusils au Musée de la Guerre. Il sait au départ à peu près où se trouvent les fusils, et il sait que pour cinq dollars il peut appeler quelqu'un qui a toutes les réponses à ce sujet. Ce qu'il lui faut, cependant, à l'intérieur de son musée de la guerre, c'est un registre de première ordre, de façon à pouvoir répondre aux questions des gens en appuyant seulement sur quelques boutons.

Le RCIP va à l'encontre de tous les principes de la technologie moderne des ordinateurs. On veut se protéger contre toutes les attaques possibles, même par derrière. On prétend être à la pointe des techniques modernes. Ce n'est pas du tout le cas. Partout dans le monde, la tendance est à la décentralisation à partir de gros ordinateurs centraux vers des petits ordinateurs plus spécialisés, destinés à régler les problèmes immédiats. C'est le meilleur système.

Allez au Musée Tyrrell de l'Alberta, et vous constaterez que la même erreur a été commise à l'échelon provincial. Pour toutes sortes de raisons farfelues, sans doute parce que Drumheller est trop éloigné du reste de la province, la décision du directeur a été renversée. La vraie raison est qu'on voulait, avec le budget du musée Tyrrell, se doter d'un ordinateur qui pouvait faire un tas de choses pour d'autres ministères. Par ailleurs, le système d'inscription à ce musée était que n'importe quel vieil os de dinosaure, par exemple, l'os de la cuisse gauche d'un stégosaure, découvert en 1880 sur quelque falaise abandonnée, peut être localisé. Il s'agit d'appuyer sur les bons boutons de la machine. Tous les détails sur son emplacement, son état, et la personne qui a reçu le prêt et tout le reste s'y trouvent. Voilà l'essentiel.

Quelqu'un a posé une question au sujet de la compatibilité du système. Je ne vois pas pourquoi il devrait être nécessaire d'avoir seulement un système pour tout le pays; tout ce qu'il faut, c'est que les registres soient minutieux, efficaces et rapides. Le problème de la compatibilité est réglé à l'intérieur des divers domaines.

Le Musée des sciences et de la technologie ici a des choses en commun avec le Centre des sciences de Toronto, les petits musées des sciences de Vancouver et d'autres répartis un peu partout au pays. Cependant, il a très peu en commun avec le musée d'histoire ou la cabane de bois rond indienne qui se trouve dans le nord de l'Alberta ou de la Saskatchewan. Par domaine, il est possible d'avoir une certaine compatibilité. Les exigences des programmes touchant les divers objets sont différentes selon les endroits. Selon qu'il s'agisse d'une batteuse-moissonneuse, des pièces d'une batteuse-moissonneuse, de pointes de flèches indiennes ou d'objets d'or, les besoins sont différents.

Donc, je souhaiterais, comme le groupe de travail le recommande lui-même, que le RCIP soit cédé aux musées, que les mémoires soient sauvegardés le plus possible et rendus aux musées qui ont leurs propres systèmes très détaillés d'enregis-

## [Texte]

system, and that moneys saved by this be put into supplying museums across the country with small computers and the know-how that would go with it from the central museum concerned to set up a first-class registration system in that museum. You can buy now from Radio Shack for a couple thousand dollars little computers that would look after the registration needs of some small museums. From there you go all the way up to a big outfit like the Royal Ontario Museum, which needs a much bigger plan because they have such a much vaster collection. But at least the suit would be tailor-made to the individual requirements, instead of this enormous blanket affair, which I feel is wrong and has not satisfied the real need.

Now, the other thing is that the support—I am sorry, but I am very cynical about this—most of the support I have seen in my travels around the country comes from those museums which do not have very good registration systems. Of course, they love to have a freebie. The PMA, for example, in Edmonton has its own collection, I believe, on the CHIN system. Other than that they do not have a registration system. So of course they are all for it. What they should be doing there is having a first-rate internal registration system. CHIN is not the solution to that problem. It can do it, of course, but I do not think it is a solution.

Museum-mobiles: My comment on 7(c) is that this is long overdue. That is what it says, as simple as that: the dissolution of that program. I was a director when these were put in over the directors' bodies, or at least certainly this one's, as an old-fashioned concept. Museum-mobiles were essentially invented a long time ago for countries in which the populations were not very mobile and in which there was not a very good distribution of museums across the country. So it was natural to try to take the museums to the people because the people could not come.

When the National Museums first opened a museum-mobile in Cape Breton, I think, the very first one, or at least a very early one, they made a lovely movie—and this is propaganda, of course—and the movie showed smiling kids full of anticipation at seeing this wonderful exhibit. Well, if they had spent the same money and taken those same children about 75 miles from the lake there—what is the name of the river there; the famous salmon river; it is in the middle of Cape Breton Island; Margaree, that is the place it was—just over to the Miner's Museum in Glace Bay, they could have had an infinitely better experience of almost anything you would like to mention.

The whole of Canada is like this, with very few exceptions. I rejoice that this is so firm. Get rid of them.

Now, somebody has been concerned with what should take their place. Nothing should take their place, on a federal level. If the provinces feel there are needs within the provinces—and they are the best ones to know that; Manitoba, for example, ran a very good museum-mobile, because they knew there were certain areas that needed that kind of thing—let them do that job. In every province there is a major museum that is capable of it.

## [Traduction]

trement des collections. Les économies ainsi réalisées pourraient être confiées aux musées un peu partout au pays de façon à ce qu'ils se procurent des ordinateurs et les connaissances nécessaires au maintien d'un système d'enregistrement de premier ordre. Pour quelques milliers de dollars, on peut acheter chez Radio Shack de petits ordinateurs qui répondent ces besoins des petits musées. Évidemment il faudrait un système plus performant pour un établissement comme le Musée royal de l'Ontario qui dispose d'une collection beaucoup plus importante. De cette façon, les systèmes seraient adaptés aux utilisateurs. Tout le monde ne se verrait pas imposer cet énorme système qui n'est pas la bonne solution au problème et qui ne répond pas à tous les besoins.

L'appui pour le système actuel, je crains de devoir le dire, j'espère que je ne vous parais pas trop cynique, vient surtout des musées qui n'ont pas un très bon système d'enregistrement au départ. J'ai eu l'occasion de m'en rendre compte lors de mes voyages. Tout le monde aime ce qui est gratuit. Le PMA, par exemple, à Edmonton, inscrit sa collection au RCIP. Il n'a pas son propre système. Dans ce cas, il est évident qu'il appuie le RCIP. Ce qu'il lui faudrait vraiment, c'est un système interne de premier ordre. Le RCIP n'est pas une solution à ce problème. Il peut être utile dans une certaine mesure, mais il ne répond pas vraiment aux besoins.

Pour ce qui est des musées mobiles itinérants dits «muséobus», la recommandation à 7(c), en ce qui me concerne, s'impose depuis longtemps. Ce qu'il faut, c'est la dissolution très simple du programme. J'étais directeur lorsque ce projet a été imposé aux directeurs à leur corps défendant, du moins c'était mon cas, puisque l'idée avait fait son temps. Les muséobus ont été conçus au départ de façon à répondre aux besoins des pays dont les populations n'étaient pas tellement mobiles et où la répartition des musées était inégale. Il était naturel d'essayer de rapprocher les musées de la population.

Lorsque les Musées nationaux ont inauguré leur premier muséobus au Cap-Breton, je pense que c'était le tout premier, c'était sûrement l'un des premiers, ils ont préparé un petit film de propagande évidemment qui montrait des enfants souriants, attendant avec impatience la venue de cette merveilleuse exposition. Eh bien, s'ils avaient dépensé cet argent pour amener les enfants sur une distance de 75 milles à partir du lac ou de la rivière qui se trouve à cet endroit, c'est une rivière qui est reconnue pour son saumon, et se trouve au beau milieu de l'île du Cap-Breton, Margaree, je m'en souviens maintenant, au Musée des mineurs de Glace Bay, ils auraient eu une expérience bien plus riche à tous les égards.

Sauf quelques rares exceptions, la situation est à peu près la même ailleurs au pays. Je m'en réjouis. Donc, il faut se débarrasser des muséobus.

Il y en a qui voudraient les remplacer par quelque chose. Eh bien, ce n'est pas nécessaire, du moins au niveau fédéral. Si les provinces estiment qu'elles ont certains besoins à l'intérieur de leur territoire et elles sont certainement les mieux placées pour en juger, très bien. Le Manitoba, par exemple, avait un excellent muséobus, parce qu'il savait que certains endroits avaient des besoins bien particuliers. Toutes les provinces ont un musée important qui a cette capacité.



## [Text]

As far as what is inside them is concerned, I have looked at many of these, and to me it is almost a non-experience. Three tractor-trailers eight feet wide, and they fill them up with a few little trinkets and say, "Ha, ha, this is the Canadian Arctic", and you look a polar bear skull right in the eye, and a little radio, and a few things like that. It is essentially a non-experience. There is no fundamental environment, there is no feeling; at least it is very rare in a museum-mobile to be able to do this. The kind of talent necessary simply was not there, mostly, in that program.

The trains were the same thing. Fortunately, somebody recognized that and canned the second train; because it was a very, very, very expensive thing. You heard the CMA say that when asked what they should be doing with the money, the answer was not museum-mobiles. Of course not museum-mobiles. There are much better ways of doing it.

I would like to see the savings made from the changes in many of these programs left somehow in federal government museums programs. We are in budget-cutting days, if possible, and that is a matter of national concern and a fairly high political profile; but I would hope that museums across this country are important enough in the cultural world, and important enough in terms of recognizing what we Canadians are about, and that kind of thing, that most of the savings, if not all of them, will be put back into the museum community. Now, with this I do not see a need for a huge increase in funding anywhere. I would suggest that, with this smoother organization and the putting of the National Museums themselves, one by one, in their four large divisions of the field of culture, a lot of money will be saved because they will be much better. There will be pride of place, pride of accomplishment, all those things . . . that the money itself be left somehow in the system.

• 1950

I have some other reservations—which are almost private ones, and therefore I will lower my voice and whisper them to you, perhaps—in my little paper.

I am concerned with the adequacy of leadership in the National Museums right now. I do not think it is sufficient, and I think this is a fault of the system, which has made it less and less desirable to work there as directors and assistant directors and things like that. I think that whatever the Minister does now somehow should be examined very carefully to see that this devolution onto the shoulders of the museums falls onto capable shoulders. I am sorry to say that I am not convinced that is now the case.

If new boards are produced right away—and I have no doubt at all that this can be done rather easily . . . In my little presentation I mention part of the by-law. Sections 13(a) and 12(e) say that the board of trustees can delegate any or all of its authority—virtually carte blanche: all it would have to do would be to be there as a figurehead. If the Minister will require them to pass a by-law saying that the advisory committee is now in charge of that museum with recommendations to the Minister, it is a nice, neat little tide-over until the

## [Translation]

En ce qui concerne les matériels que les muséobus exhibent, j'en ai examiné plusieurs, ils ne sont pas très riches. Il y a trois semi-remorques de huit pieds de large, remplies de toutes sortes d'objets de peu de valeur, et une voix qui dit: «Ha ha, voici l'Arctique canadien». Il y a une tête d'Arctique polaire qui vous regarde en plein dans les yeux, un petit appareil radio et quelques objets semblables. Tout cela n'est pas tellement enrichissant. C'est froid, il n'y a pas d'atmosphère, du moins, dans la plupart de ces muséobus. C'est un programme qui est essentiellement dépourvu de talent.

C'était la même chose pour les trains. Heureusement, quelqu'un s'en est aperçu et a mis fin au programme des trains. En plus, il était très coûteux. Vous avez entendu les représentants de l'AMC. Lorsque vous leur avez posé des questions, ils vous ont répondu que les muséobus n'étaient pas un bon investissement. Il y a certainement de bien meilleures façons de dépenser l'argent.

Les économies réalisées à ce niveau cependant devraient rester au budget des musées du gouvernement fédéral. Nous vivons à l'époque des contraintes budgétaires. C'est un sujet d'importance nationale et qui a une saveur très politique. J'espère cependant que les musées du pays sont suffisamment importants pour la culture, pour l'identité propre des Canadiens et que, pour ces raisons, les économies ainsi réalisées reviendront aux musées. Il ne serait pas nécessaire d'augmenter le financement autrement. Avec une bonne organisation, avec des musées nationaux répartis selon les quatre grande catégories de la culture, des économies considérables pourraient être réalisées. La conséquence en serait un sentiment de fierté, car les économies réalisées resteraient à l'intérieur du réseau.

J'ai d'autres réserves à apporter, à caractère plus privé, ce qui fait que je vais peut-être baisser le ton et m'en remettre à mon petit mémoire.

Le leadership des Musées nationaux m'inquiète quelque peu actuellement. Il ne se manifeste pas suffisamment, et la faute selon moi réside dans le système. Le travail des directeurs et des directeurs adjoints y devient de moins en moins intéressant. Quelle que soit la décision du ministre à ce moment-ci, il doit veiller à ce que les nouveaux pouvoirs cédés aux Musées soient assumées par des personnes compétentes. Je dois dire, à mon grand regret, que je ne suis pas toujours convaincu que ces compétences existent.

Si le nouveau conseil d'administration s'organise tout de suite, et je suis sûr que le nouveau système peut être mis en place assez rapidement . . . Dans mon petit mémoire, je mentionne le règlement interne. Les articles 13a) et 12e) indiquent que le conseil d'administration peut déléguer une partie de ses pouvoirs ou tous ses pouvoirs, ce qui revient à donner carte blanche. Donc, le conseil d'administration peut être là seulement pour la forme. Le ministre peut demander l'adoption d'un règlement interne qui stipule que le comité



## [Texte]

necessary legislation in a year or two or even three could be brought in to recognize whatever changes it becomes the government's wish to make.

I do not think there should be any great difficulty there, but that new board should be charged right away in each case with examining the leadership potential in those each of the museums, each in its own field. Museum organizations the world over are only as good as their directors. Well, that sounds almost like platitudinism and motherhood, and things like that, but it is the case.

Somebody mentioned the Smithsonian. Well, I was around when the National Museums Act was being put together—"concocted" is a better word—and we had officials rushing off to look at the Smithsonian. Well, they did quite a few of the Smithsonian things, but they left out one or two of the vital ingredients. If you leave the yeast out of bread, the result is generally a pretty flat sort of stuff. Well, they left out an awful lot of the yeast. As a matter of fact, they left out the eggs and the flour too, as far as I could tell, from time to time.

When we looked at our first secretary general, and when we looked at Dillon Ripley, the Secretary General of the Smithsonian, it was like Mount Royal, elevation 700 feet, against Everest at 29,002 feet.

**Mrs. Finestone:** That is my riding.

**Dr. Baird:** Exactly. Mount Royal is probably beginning to be snow covered, but in summer-time Everest is probably more snow covered.

Dillon Ripley has since, I think, departed the scene, but he was a man of enormous stature—and he ran the museums.

Now, there are other models of course. One of them is to have a dictator of museums; but, as has been pointed out many times, it has been a very difficult thing in governments to produce the right person actually to be the dictator. That is the flaw of the system. As far as being efficient is concerned, it is very doubtful that the Smithsonian is any more efficient than it would be if each of the museums was recognized as a national museum and ran on its own.

In the natural history museum, I remember once being visited here by a director. Well, he was the director when I had been there four months before, and he was the fifth one in about two years. So it is not all glorious and gravy-like in the Smithsonian. It is a model, and one that might have been studied in more detail before the National Museums Corporation was brought in. I do not think it suffers from the same evils that the corporation here, that we are trying to cure now, does. It has some of them, all right.

Now, I spend a paragraph in this little report saying how important it is that directors be looked after properly, that they be paid adequate salaries. I am worried that the level at which they are reporting indicates that they are going to be at

## [Traduction]

consultatif est maintenant chargé du Musée et qu'il doit faire des recommandations au ministre. C'est un arrangement qui peut très bien faire l'affaire, en attendant qu'une loi comme telle soit adoptée deux ou trois ans plus tard de façon à tenir compte des désirs du gouvernement à ce moment-là.

Donc, il ne devrait pas y avoir de problème. Le nouveau conseil devrait avoir le mandat de s'attaquer tout de suite à la question du leadership dans chacun des musées, à l'intérieur des diverses disciplines. Les musées, où que ce soit dans le monde, reflètent la compétence de leur directeur. C'est peut-être une vérité de La Palice pour certains, mais c'est quelque chose qui mérite d'être souligné de temps en temps.

Le *Smithsonian* a été mentionné. J'étais là lorsque la Loi sur les Musées nationaux a été préparée, «apprêtée» serait un meilleur terme. Nos hauts fonctionnaires se sont empressés à ce moment-là d'aller voir ce qui se passait au *Smithsonian*. Il s'en sont inspiré, mais ils ont oublié quelques ingrédients fort importants. Si vous faites du pain et que vous oubliez la levure, vous pouvez vous retrouver avec un résultat très décevant. Eh bien, les hauts fonctionnaires ont oublié la levure. Il est même arrivé qu'ils oublient les oeufs et la farine à certains moments.

Prenez notre premier secrétaire général, et Dillon Ripley, secrétaire général du Smithsonian, c'est comme le Mont Royal, avec une élévation de 700 pieds, par rapport au Mont Everest, qui en fait 29,002.

**Mme Finestone:** C'est dans ma circonscription.

**M. Baird:** Oui. Le Mont Royal commence probablement à avoir de la neige, mais il y en a plus encore sur le Mont Everest, et c'est l'été.

Dillon Ripley, je pense qu'il a quitté depuis, était un homme d'une stature remarquable, et c'est lui qui dirigeait les musées.

Il y a évidemment d'autres modèles. Il est possible de nommer un dictateur des musées, par exemple. Sauf que les gouvernements ont toujours eu beaucoup de mal à trouver quelqu'un qui puisse régir à ce titre. Au niveau de l'efficacité, je ne sais pas si le Smithsonian pourrait être bien plus efficace si chacun des musées était reconnu comme un musée national et fonctionnait d'une façon autonome.

Pour ce qui est du Musée d'histoire naturelle, je me souviens d'avoir reçu la visite d'un directeur. Quatre mois auparavant, j'étais moi-même allé le voir; il était le cinquième directeur en deux ans environ à ce moment-là. Donc, tout ne marche pas si rondement au Smithsonian. Cependant, il constitue un modèle, modèle qu'on aurait eu avantage à examiner plus à fond au moment de la création de la Société des Musées nationaux du Canada. Le Smithsonian n'a pas l'air d'éprouver les problèmes que nous essayons de corriger à l'intérieur de notre Société. Cependant, il a ses problèmes à lui.

Dans un des paragraphes de mon petit mémoire, j'indique à quel point il est important que les directeurs soient bien traités et qu'ils reçoivent un salaire adéquat. Selon une nouvelle proposition, leur niveau va de nouveau être abaissé, et ils

## [Text]

a lower level, and that the ADM equivalents, which we used to have, would be altered in any way. The National Gallery has been quoted a couple of times as resenting the National Museums Corporation. Of course. The director had deputy head status in 1967, and was reduced to ADM status in 1968 when the act came in—or equivalence, rather than status.

Now if, as the task force recommends, a lot of the reporting is done to an ADM in Communications, that would suggest that the level of directors is not to be as high. I think this would be a grave error. I firmly believe that to make the National Museums directorships the plums for the whole museum community in Canada—that the little director of the one-room museum in northern Saskatchewan, age 19, hopes one day to attain—we must give them proper status, proper prestige, as well as authority and responsibility in the same place. The terrible thing about the National Museums Corporation has been, over and over again, authority and responsibility not in the same place. The matter of over-management and over-administration, that is what it was about.

Now, the boards of trustees. This has also been a weakness of this corporation since the first day. In my view they should be made up of persons with knowledge in the fields of responsibility of their museums, and sympathetic to museums, either through experience directly in public service, or with a history of museum responsibilities, or even employment. To walk in as a museum professional and find yourself in the control of 12 people, no matter how sincere, or how generally intelligent, with no museum experience and no fundamental—no one they can call upon within their own group to suggest a museum... Well, sympathetic is the word I was using. Peter Swan, one of the leaders in the Canadian museum community, has called for years for the government to put some museum people on the boards of trustees.

If grants come out of the National Museums, for example, and are put in the Canada Council or somewhere like that, the inevitable conflict of interest would be avoided. So we could put museum people on these boards of trustees. It would be an awful error, mind you, to have a whole bunch of museum people on each one of these, because then the little man from the one-cabin museum in northern wherever it is would be in control perhaps, and his colleagues, of the largest museum in the country. I do not think that is right. At the same time, there are responsible museum people who should be on those boards to give them museum style of direction.

And the chairmen of such boards. Oh, politicians, pray do appoint chairmen on other than political grounds. Do have them with experience in cultural matters, experience in some sort of administration, or at least knowledge of it, and people of vision, and people of stature as well, so that when directors go in they do not feel they are among... I was going to say

## [Translation]

n'auront plus l'équivalent du niveau de sous-ministre, comme actuellement; et cela m'inquiète. On a à plusieurs reprises signalé que le Musée des Beaux-Arts du Canada avait une dent contre la Société des musées nationaux du Canada. Ce n'est pas surprenant. Son directeur était au niveau de sous-ministre en 1967; il a été ramené au niveau de sous-ministre adjoint en 1968 avec l'adoption de la nouvelle loi. Du moins, il a eu l'équivalent plutôt que le niveau de sous-ministre adjoint lui-même.

Si, comme les recommandations du groupe de travail le prévoient, les directeurs doivent relever essentiellement d'un sous-ministre adjoint au ministère des Communications, le niveau des directeurs est considéré comme inférieur. Je pense que ce serait une grave erreur. Si le poste de directeur de musées nationaux doit être le plus haut poste visé par la collectivité des musées au Canada, si le directeur d'un petit musée d'une pièce dans le nord de la Saskatchewan, à dix-neuf ans, doit continuer de rêver d'atteindre ce niveau un jour, il doit représenter quelque chose, avoir beaucoup de prestige, de pouvoirs et de responsabilités. Le problème avec la Société des musées nationaux du Canada a toujours été la dispersion des pouvoirs et des responsabilités. La gestion et l'administration ont toujours été trop lourdes.

Les conseils d'administration ont également été une des faiblesses de la société depuis ses débuts. Les personnes qui composent ces conseils devraient avoir des compétences dans les disciplines qui intéressent les musées, devraient être bien disposées à l'égard des musées; elles devraient avoir une expérience pertinente acquise soit dans la Fonction publique soit à l'intérieur des musées eux-mêmes. Il est difficile pour un professionnel des musées de se retrouver sous le contrôle de 12 personnes, si bien intentionnées ou si intelligentes soient-elles, qui ne possèdent aucune expérience pratique dans les musées ni aucune notion fondamentale... Je disais donc que ces personnes devaient être bien disposées. Peter Swan, l'une des personnes les plus en vue dans le monde des musées au Canada, demande depuis des années au gouvernement de nommer des experts en musées au sein des conseils d'administration.

Si des subventions sont enlevées à la société des musées nationaux du Canada et sont données au Conseil des arts du Canada ou à un organisme semblable, le conflit d'intérêt jusqu'ici inévitable n'existe plus. Donc, les conseils d'administration pourraient compter sur des experts en musées. Cependant, ce serait une erreur de surcharger les conseils d'administration d'experts en musées, parce que les grands musées du pays à ce moment-là passeraient sous la tutelle des directeurs de musées, grands et petits. Je ne pense pas que ce serait la solution. Par ailleurs, il y a des experts en musées qui pourraient être nommés au sein des conseils d'administration pour les sensibiliser aux musées.

Pour ce qui est des présidents de ces conseils, oh, chers politiciens, nommez-les, s'il vous plaît, pour d'autres raisons que l'affiliation politique. Faites qu'ils aient de l'expérience dans le domaine culturel, dans le domaine de l'administration dans une certaine mesure, qu'ils aient quelques connaissances dans ces disciplines, et que ce soit des gens qui aient de



*[Texte]*

the peasants, but that would be an error, would it not? But they should not feel that way when they go into their own board of trustees. There should be a person of substance as the chairman of those boards.

Now, with those remarks, and I have done my best to hide my passion as to these views, I again say that I am delighted with this task force and what it has done. I believe Canada's national museums are now on the threshold of the possibility of becoming the great national museums that Canadians should expect them to be. I do hope that these recommendations take hold firmly and, even if they do not follow all my preferences, that it be done swiftly and well.

**The Chairman:** You, sir, have caused what I suspect is just a transitory transformation of this committee from the querulous to the credulous, and I thank you for that.

We are going to go, I suppose, as is our practice, to a round of questioning, because we thought we would do that, but I want to have the guidance of the committee.

• 2000

I believe it was Mrs. Finestone who proposed that we call Dr. Baird and then have the opportunity for questioning by the experts, and I would assume in the case of Dr. Baird, by the members. Let us proceed with that.

I have heard it suggested that the National Museums Corporation was set up with one of its objectives being to contain Dr. David Baird. Not to get personal, but is there any truth to that?

**Dr. Baird:** When I came, even before this dreadful reputation was established, I was put in an office in the old Victoria Building between two directors of Natural History, as it was then, and Man, as it was on the other side... or Human History, I think it was. There were funny little scurrings in the halls about the Act: oh, the Act. There was this bogeyman, the Act, all over the place. By and by, Jean Boggs, recently appointed at that time as new Director of the National Gallery, joined this little group, and the Act... uh-huh.

So it was already under way before I appeared on the scene, Mr. Chairman. Then we discovered the National Museums Act was being framed at the time; and all the fears that were expressed in those days by those directors, now long since out of the National Museums of Canada... that is what we are here to cure now.

**Mrs. Finestone:** Dr. Baird, it has been an absolute treat. I feel as if I have been at a privileged lecture. I have learned a great deal; and for that I thank you. I can imagine it was not always easy to work with you—I can say that—but it was never boring, I am sure.

*[Traduction]*

grandes ambitions, une haute stature, de façon que lorsque les directeurs s'adressent à eux ils ne se sentent pas en présence... j'allais dire de paysans, mais ce serait une erreur, n'est-ce pas? En tout cas, ils ne devraient pas avoir cette impression lorsqu'ils s'adressent à leur conseil d'administration. Les présidents de ces conseils d'administration devraient être des personnages importants.

J'ai essayé de ne pas vous paraître trop passionné en parlant de ce sujet. Je voudrais dire encore une fois à quel point je suis ravi de tout ce que fait le groupe de travail. Je pense que les musées nationaux du Canada ont la possibilité à ce moment-ci de devenir les grands musées auxquels s'attend la population. J'espère que les recommandations qui ont été faites seront appliquées fermement et même si elles ne correspondent pas à tous mes souhaits elles seront adoptées avec la plus grande célérité.

**Le président:** D'un comité incrédule, vous avez fait un comité crédule, ne serait-ce que temporairement, et je vous en remercie.

Maintenant, comme c'est notre habitude, nous allons passer aux questions. Je voudrais vérifier quelque chose avec le Comité à cet égard.

Je pense que c'est M<sup>me</sup> Finestone qui a proposé que M. Baird réponde aux questions des experts du Comité, de même qu'aux membres du Comité, je suppose. Nous allons donc commencer.

J'ai entendu dire que, lorsque la Société des Musées Nationaux du Canada a été créée, l'un des objectifs était de contenir M. David Baird. Sans vouloir vous attaquer personnellement, est-ce que c'est vrai?

**M. Baird:** Lorsque je suis arrivé, même avant que j'aie cette affreuse réputation, j'ai été placé dans un bureau de l'ancien immeuble Victoria entre deux directeurs, le directeur d'Histoire naturelle, selon le système en vigueur à ce moment-là et le directeur d'Histoire humaine, si je me souviens bien. Toutes sortes de rumeurs couraient à ce moment-là au sujet de la loi. La loi était le bonhomme sept heures pour tout le monde. Jean Boggs, qui venait d'être nommée à l'époque directrice du Musée des Beaux-Arts du Canada s'était jointe au petit groupe, et la loi... hum!

Donc, les changements étaient déjà dans l'air avant que j'arrive, monsieur le président. On commençait à flairer la nouvelle loi sur les Musées Nationaux qui était en voie de préparation, et les craintes exprimées par les directeurs de l'époque, ils sont partis des Musées Nationaux depuis belle lurette... si nous sommes là aujourd'hui, c'est justement pour régler les problèmes que l'on craignait à ce moment-là.

**Mme Finestone:** Monsieur Baird, vous nous avez gâtés. Vous nous avez livré un bijou de petite conférence. J'ai appris beaucoup et je vous en remercie. Je ne sais si l'on a toujours trouvé facile de travailler avec vous, mais en tout cas, on ne devait pas s'ennuyer.

## [Text]

**Dr. Baird:** I can say that too. At least we were consistent in one thing; and that was the pursuit of excellence in the museum.

**Mrs. Finestone:** Well, frankly, I must say that through your entire discourse I kept thinking, that man has his eye on the ball. Your goal obviously is a goal which, if we are lucky, we might achieve part of, and that is the degree of excellence you would like to see for Canadians.

Let us assume we go ahead and we follow a large number of the perspectives or goals you have outlined. But if the federal government respects the priorities of the provincial governments, which is what you pointed to, and complements their policies, they could be somewhat unequal in various provinces across this land. Then, could we not end up with 10 museum policies and no national policy?

**Dr. Baird:** I do not really think so. I remember once when Mr. Pelletier was the Minister in charge. These things were being thought about, and I wrote a thing called "A Three-Tiered System of Museums for Canada". I have never really changed my mind on this, because I think it is still the best thing. The three-tiered museum system for Canada consists of, not in order of importance or anything like that, but in order of size, perhaps, and maybe even funding, the National Museums at the centre of class 1. They would have certain responsibilities. To supply a great cultural experience in the nation's capital, for example, is the National Museums' job. They would supply expertise, know-how—examples all across the country to the museum system—on request. They would see to it that travelling exhibits and the sharing of the patrimony, as Pelletier so eloquently called it a long time ago, is carried out, and carried out well. It would probably be without expense, but with some sort of an interest or equity on the part of smaller museums that receive these things.

• 2005

A second line, or a tier, would be the principal provincial museums. Almost every province has a principal provincial museum. There are one or two exceptions, but they are almost everywhere: the B.C. Provincial Museum; in Alberta, the PMA or the Glenbow; in Saskatchewan, the Saskatoon, the Western Development Museum, and so on. All across the country it is this way. One could look upon those as the centre of the province, or the province could designate the one it wanted to be its centre, if you like. Then we have a great swarm of museums—the rest of the thousand in Canada—which would look in each province to its centre and then, if necessary, on to the national museums for other things.

Now, Nova Scotia, I suppose, probably realized this kind of arrangement as the best one very early on. That fellow, Martin, down there quickly got grants from the National Museums along these lines, and he developed an excellent provincial network there. The Nova Scotia Museum in Halifax was sort of the flagship, and then on to other things. That, I think, would be the clue. I do not see any one of them disappearing at the expense of any others.

## [Translation]

**M. Baird:** Nous avons toujours cherché la même et unique chose, c'est-à-dire l'excellence dans les musées.

**Mme Finestone:** Quand vous parliez, je me disais que vous étiez en plein dans le mille. Votre objectif: l'excellence pour les Canadiens, est celui que nous devons nous fixer et nous efforcer d'atteindre, ne serait-ce qu'en partie.

Supposons que nous allions dans le sens que vous proposez. Si le gouvernement fédéral décide de respecter les priorités des gouvernements provinciaux, par exemple, comme vous semblez le préconiser, se contentant d'ajouter à leur politique, la situation pourrait devenir très inégale selon les provinces. Sans compter que nous pourrions nous retrouver avec dix politiques différentes des musées et aucune politique nationale.

**M. Baird:** Je ne le crois pas. Je me souviens de l'époque où M. Pelletier était ministre responsable. La réflexion portait justement sur cette question. J'avais écrit un ouvrage intitulé «un Système de musées à trois échelons pour le Canada». Je n'ai jamais changé tellement d'avis sur la question, parce que je pense que c'est toujours la meilleure solution. La répartition ne doit pas se faire selon l'importance, mais selon la taille, selon le financement dans une certaine mesure, les musées nationaux constituant le coeur du premier échelon. Ils auraient certaines responsabilités. Ils seraient chargés par exemple de donner une expérience culturelle vraiment sérieuse à la Capitale nationale. Ils fourniraient sur demande des compétences aux réseaux des musées de tout le pays. Ils s'occuperaient des expositions itinérantes et du partage du patrimoine, comme le décrivait si justement M. Pelletier il y a quelques années. Ce serait probablement sans frais, mais avec un intérêt quelconque dans les petits musées qui recevraient ces services.

Le deuxième échelon serait formé des principaux musées provinciaux. Presque toutes les provinces ont un musée provincial principal. Il y a peut-être une ou deux exceptions, mais on retrouve des musées principaux dans presque toutes les provinces: le Musée provincial de la Colombie-Britannique en Colombie-Britannique, le PMA ou le Glenbow en Alberta, en Saskatchewan, le Saskatoon, le Musée du développement de l'Ouest, etc. Ils se retrouvent partout au pays. Ces musées pourraient être considérés comme les points centraux dans les provinces, ou les provinces pourraient désigner un musée comme tel. Ensuite, viendrait le millier d'autres musées qui se rattacheraient au centre provincial ou aux musées nationaux.

La Nouvelle-Écosse a probablement trouvé le meilleur arrangement possible à cet égard, et elle a réussi à le faire très tôt. Martin, qui se trouve là-bas, a réussi à obtenir très tôt des subventions des musées nationaux et à développer un excellent réseau de musées dans la province. Le musée de la Nouvelle-Écosse à Halifax est d'abord devenu le point de mire, et ensuite, les autres musées s'y sont ajoutés. En ce qui me concerne, la solution se trouve là. En tout cas, il ne s'agit pas d'en faire disparaître certains au profit d'autres.



[*Texte*]

**Mrs. Finestone:** Now, my second question—I had three of them, actually. From what you have said, and with the concern that you have expressed, do you see the MAP programs going to the Canada Council? Do you see the museum programs, the four museums, going directly under the Department of Communications? How would you overcome the question—which I would agree with, by the way—of the stature and stance of the directors vis-à-vis the deputy minister or the ADM?

You have given us some very good ideas, but would you, with whichever ones we would keep outside of the four museums, put those under Canada Council with a jury system, etc.? How would you structure the four museums? Would they be responsible to the DOC? Or, would they be responsible to a heritage council? Also, at what level and through what mechanism?

**Dr. Baird:** I am not sure I understand the question exactly. The financial granting, the financial support . . . ?

**Mrs. Finestone:** No, I am not talking about finance—

**Dr. Baird:** I would put it into the Canada Council or whatever it is.

**Mrs. Finestone:** Oh, okay.

**Dr. Baird:** The other programs would come straight out of the museums themselves and be administered by the museums. The travelling exhibitions, the art exhibits, and that kind of thing would come—

**Mrs. Finestone:** I am talking about the directors.

**Dr. Baird:** The directors.

**Mrs. Finestone:** Yes, the directors.

**Dr. Baird:** Their relation to whom?

**Mrs. Finestone:** You said that it worked much better when you reported directly to the deputy minister. There was no bureaucratic difficulty. All the responsibilities that you had for security, design, electricians, light bulbs, etc. had their problem and origin when the bureaucratic levels interfered with efficiency and direct—

**Dr. Baird:** This country is dedicated in its school systems, its museums, all over the place, to the board of trustees style of arrangement. I would have no trouble with a director's reporting, as the task force suggests, to his own board, and the board reporting ultimately to the Minister for its responsibilities in its field. There is no real trouble with that.

**Mrs. Finestone:** So you would see a deputy minister, or an assistant deputy minister—someone has to have some line and link to the—

**Dr. Baird:** The board of trustees has to report somehow to the ministry. Whether it is the Minister or a deputy, that is a matter of convenience within the department.

[*Traduction*]

**Mme Finestone:** Ma deuxième question est celle-ci, en réalité j'en ai trois. Compte tenu de ce que vous avez dit, compte tenu de vos préoccupations, les programmes d'appui aux musées passeraient par le Conseil des arts du Canada? Les programmes des musées, les quatre, relèveraient-ils directement du ministère des Communications? Par ailleurs, comment régleriez-vous le problème, auquel je suis aussi sensible que vous, soit dit en passant, de la position des directeurs face aux sous-ministres ou aux sous-ministres adjoints?

Vous nous avez donné de bonnes idées, mais pourriez-vous préciser si les musées autres que les quatre principaux, quels que soient ceux qui y restent, devraient relever du Conseil des arts du Canada avec son système de jury etc? Quelle serait la structure des quatre musées principaux? Relèveraient-ils du ministère des Communications? Ou encore relèveraient-ils d'un conseil du patrimoine? À quel niveau se situeraient-ils, et à l'intérieur de quel mécanisme s'inséreraient-ils?

**M. Baird:** Je ne sais pas si j'ai bien compris votre question. Vous avez parlé du programme d'appui financier . . . ?

**Mme Finestone:** Pas de financement comme tel . . .

**M. Baird:** Je les ferais passer par le Conseil des arts du Canada ou un organisme semblable.

**Mme Finestone:** Très bien.

**M. Baird:** Les autres programmes relèveraient des musées eux-même et seraient administrés par les musées. Je veux parler des expositions itinérantes, des expositions d'art et tout le reste . . .

**Mme Finestone:** Je voulais parler également des directeurs.

**M. Baird:** Les directeurs.

**Mme Finestone:** Oui.

**M. Baird:** Et de leur position par rapport à qui?

**Mme Finestone:** Vous avez dit que le système fonctionnait beaucoup mieux lorsque vous releviez directement du sous-ministre. La bureaucratie était moins un problème à ce moment-là. Toutes les difficultés que vous éprouviez pour la sécurité, la conception, les électriciens, les ampoules électriques, etc. avaient leur origine dans l'intervention de la bureaucratie à tous les niveaux. Chaque fois qu'elle intervenait, il y avait des difficultés . . .

**M. Baird:** Que ce soit pour le réseau scolaire, le réseau des musées ou d'autres réseaux, ce pays est voué au principe des conseils d'administration pour la bonne marche des affaires. Je ne m'opposerais pas à ce qu'un directeur relève, comme le propose le rapport du groupe de travail, de son conseil d'administration pour tout ce qui touche ces domaines, lequel ferait rapport ultimement au ministre. Je n'y verrais aucun inconvénient.

**Mme Finestone:** Donc, le sous-ministre et le sous-ministre adjoint, il y a toujours diverses étapes . . .

**M. Baird:** Le conseil d'administration ferait rapport au ministère d'une façon ou d'une autre. Ce pourrait être le

[Text]

**Mrs. Finestone:** Okay.

**Dr. Baird:** But by taking a board of trustees, the prestige of the director, in reporting to an ADM or DM or anything, is now removed. He reports to the chairman of the board of trustees, a distinguished man, etc.

**Mrs. Finestone:** Okay.

**Dr. Baird:** These are people in his own field. If that board, as the task force suggests, has the power of hiring and firing, then those people on that board must be of a very high calibre indeed. Otherwise, how can they decide whether it is good, bad or indifferent?

• 2010

**Mrs. Finestone:** You have clarified a number of things. I thank you very much.

**Mr. Gormley:** My questions are similarly quite brief. It is a pleasure to meet you. We spoke on the phone when it was snowing in Saskatchewan a month ago.

Just when I did not think the air ever got too stale in here, you certainly have shown what a breath of fresh air can blow through this committee once in a while.

**Dr. Baird:** It is the water, sir.

**Mr. Gormley:** I would like to commend you and thank you.

Following up on my colleague's question regarding some kind of departmental responsibility, you referred to the question of a system—maybe I would like you to envision it or flesh it out for me—of transfer payments to the provinces, so to speak, regarding provincial museum policies. How would you envision this? Would it be a federal-provincial agreement signed through the Department of Communications, like the regional economic development agreements?

**Dr. Baird:** I think so. Or like the university system. It has been running a long time now, and although—

**Mrs. Finestone:** EPF?

**Mr. Gormley:** The EPF.

**Dr. Baird:** It has had some troubles, mind you. There have been warehouses or roads built with university money or something.

**Mrs. Finestone:** That was another problem.

**Dr. Baird:** That was another problem.

The theory, I think, is not a bad one. The real reason for that, of course, is to put in provincial hands the people who know about provincial needs in museums the money that is necessary to support those needs. That is what it is about. That is the reasoning behind it, in my view.

[Translation]

ministre ou le sous-ministre, selon ce qui serait plus pratique pour le ministère.

**Mme Finestone:** Très bien.

**M. Baird:** Cette solution—le conseil d'administration—à l'avantage de respecter le prestige du directeur, qui ne relève plus d'un sous-ministre ou d'un sous-ministre adjoint. Il relève, en ce qui le concerne, du président du conseil d'administration, lequel sûrement est une personne éminente.

**Mme Finestone:** Très bien.

**M. Baird:** Le conseil est formé de personnes qui connaissent bien la discipline du directeur. Si, comme le rapport du groupe de travail le propose, le conseil doit pouvoir embaucher et renvoyer le personnel, ces membres doivent être d'un très haut calibre. Sinon, comment pourraient-ils déterminer ce qui est bon, ce qui est mauvais ou ce qui est entre les deux?

**Mme Finestone:** Vous avez éclairci pas mal de points. Je vous en remercie.

**M. Gormley:** Mes questions seront également brèves. D'abord, je dois dire que c'est un plaisir de vous rencontrer. Nous nous sommes déjà parlé au téléphone lors d'une tempête de neige en Saskatchewan il y a environ un mois.

Juste au moment où je commençais à m'interroger sur la qualité de l'air qui circule ici, vous avez apporté une bouffée d'air au comité.

**M. Baird:** C'est dû à l'eau.

**M. Gormley:** Je vous en félicite et je vous en remercie.

Pour revenir à ce que ma collègue disait au sujet des responsabilités du ministère, vous pouvez peut-être préciser davantage le système que vous préconisez, c'est-à-dire une sorte de paiement de transfert aux provinces pour ce qui est de la politique provinciale des musées. Comment ce transfert pourrait-il se réaliser? S'insérerait-il dans le cadre d'une entente fédérale-provinciale signée par le ministère des Communications, sur le modèle des ententes de développement économique régionale?

**M. Baird:** Je le pense. Ou encore la formule pourrait être celle qui est utilisée dans le cas des universités. Elle est maintenant éprouvée et...

**Mme Finestone:** Vous voulez parler du FPE?

**M. Gormley:** Du FPE.

**M. Baird:** Il y a bien eu certains problèmes. Des entrepôts et des routes ont été construits avec l'argent qui devait aller aux universités.

**Mme Finestone:** C'est autre chose.

**M. Baird:** C'est autre chose.

En principe, cependant, la formule n'est pas mauvaise. Le but est de donner la chance aux autorités provinciales qui sont le mieux placées pour connaître les besoins des provinces en matière de musées. C'est sur cette hypothèse que repose la formule.



[Texte]

**Mr. Gormley:** So you would envision again a system of accountability where a Minister of Communications, presumably, would be responsible; they would sign these agreements for a three- or a five-year duration.

**Dr. Baird:** I would think something like that; again, parallel to the universities. They meet occasionally. What department is that in now? Secretary of State? I have forgotten. But they have occasional accounting for stewardship. That is a vital part of any of this, of course, whether it be a director to his board, the board to the Minister, or outside people receiving grants to—

**Mr. Gormley:** I am going to deviate my final question to a more philosophical or abstract... You use the particularly appropriate comparison about when you leave a core in government... I think you used cancer as the closest one you could find. Let us face it. As a new member of Parliament, I have not seen de-bureaucratization, despite the best intentions of many, both elected and non-elected, in any single facet of government, either federal or provincial, in the past few years. Can you de-bureaucratize anything in this day and age of big government?

**Dr. Baird:** The answer to your question is almost certainly no. But it would be astounding if we did not try to go as far as we can. And if you know of some things which will start growing again, I think you are not doing your duty in prescribing the cure.

It is no longer possible to build a National Museum of Science and Technology in seven months, as I did in 1967. Ernie Steele was able to call up the Public Works deputy minister and have that building in three weeks. Can you imagine that now? No, I cannot either. But the thing is that we should, in this organization, do our very best to remove possibilities of the same evils we have been looking at for the last 12 to 14 years growing up again in any aspect of this.

One of the inevitable results will be a large bureaucracy in each of the national museums. There has to be. But if the director is careful and is a caring director, he will be picking his priorities properly. He will decide whether he wants 19 people to look after finance when 4 will do, instead of having someone up there decide that 19 people out of the corporate structure...

When I left, more than half of all the manpower of the National Museums Corporation was in the central part, or reporting to it, and less than half was in the hands of the directors who had the programs. Surely museums are about programs, not about enormous—

**Mr. Gormley:** Bureaucracies.

**Dr. Baird:** Bureaucracies; I was trying to avoid the word.

**Mr. Gormley:** In a devolution, I am wondering about person-years and these sorts of things that governments are very concerned about. Would it be conceivable from a structural point of view to devolve to these strong museum

[Traduction]

**M. Gormley:** Selon cette formule, donc, le ministre des Communications, je suppose, serait chargé de ce domaine; il en viendrait à des ententes d'une durée de trois à cinq ans.

**M. Baird:** La formule serait à peu près semblable à celle qui existe pour les universités. Les autorités en cause se rencontreraient de temps en temps. Quel ministère est chargé de ce domaine? le Secrétariat d'Etat? j'avais oublié. Il y aurait évidemment des comptes à rendre. C'est toujours une partie importante du processus. Le directeur rendrait compte à son conseil, le conseil rendrait compte au ministre, les bénéficiaires des subventions rendraient compte...

**M. Gormley:** Ma dernière question est plus abstraite... vous avez dit que lorsqu'il y avait un noyau qui restait à l'intérieur du gouvernement... je pense que vous avez souligné que l'exemple qui se rapprochait le plus était celui du cancer. Je suis nouveau député au parlement, et je dois avouer que malgré les meilleures intentions possibles de la part des élus comme des non élus, je n'ai pas encore vu de réduction de la bureaucratie à quel niveau de gouvernement que ce soit, provincial ou fédéral, au cours des dernières années. Est-il possible d'espérer encore une réduction de la bureaucratie gouvernementale à une époque comme la nôtre?

**M. Baird:** La réponse à votre question est presque certainement non. Nous ne devrions cependant pas cesser d'essayer. Lorsqu'on est en présence d'excroissance possible, je pense qu'on a le devoir de prescrire le remède qui s'impose.

Il n'est plus possible de construire un musée national des sciences et technologie en sept mois, comme je l'ai fait en 1967. Ernie Steele avait appelé le ministre des travaux publics et avait réussi à obtenir l'immeuble en trois semaines. Pouvez-vous imaginer un tel scénario aujourd'hui? Non, eh bien moi non plus. Il reste que nous devrions tendre à éliminer les maux qui se manifestent aujourd'hui et qui ont pris de l'ampleur au cours des douze ou quatorze années à tous les niveaux.

La présente formule aurait inévitablement pour effet de créer une bureaucratie à l'intérieur de chaque musée national. Cependant, si le directeur fait vraiment son travail, il choisira bien ses priorités. Il aura décidé si 19 personnes doivent travailler aux finances, alors que 4 y seraient suffisantes. Plutôt que de permettre à quelqu'un de décider que 19 personnes doivent être choisies parmi la direction...

Lorsque j'ai quitté, plus la moitié de tout le personnel de la société des musées nationaux du Canada faisait partie de l'administration centrale ou faisait rapport à l'administration centrale, et moins de la moitié était à la disposition des directeurs chargés d'appliquer les programmes. La raison d'être des musées est sûrement leurs programmes, et non...

**M. Gormley:** La bureaucratie.

**M. Baird:** La bureaucratie énorme.

**M. Gormley:** Dans le cadre de la dévolution, je me demande ce qui se passerait avec les années-personnes et ce genre de choses, qui sont si importantes pour le gouvernement. Serait-il possible de simplement transmettre à ces structures de musée

## [Text]

structures with essentially just hiving off the existing person-years in the corporation?

**Dr. Baird:** That would be a mistake, because all you would be doing is transferring centralized evils to decentralized people.

**Mr. Gormley:** In what way? Are we talking about—

**Dr. Baird:** It has to be much more smoothly run inside the museums, and I think it can be done with a lot less people; a lot less people.

**Mr. Gormley:** Do you have any idea in terms of fractions or percentages?

**Dr. Baird:** No, but I can give you some examples. When I left the National Museums of Canada at Christmas 1981, I told the security people that I would not tolerate more than three administrators for security. There were two in the main museum and one at Rockcliffe to look after it. It is now up to nine or ten, doing exactly the same job.

• 2015

**Mr. Gormley:** These are administrative people.

**Dr. Baird:** Yes, not on the floor at all. They have people training people, developing plans for when the atomic bomb hits Ottawa, and their plan is wonderful—guards will rush in, grab the most valuable objects, and run to the basement which is secure. Well now in Science and Technology the picture of an 80-pound girl—they have a lot of girl guards now, you see—with a 300-ton locomotive under her arm running to the basement in a building built on a concrete pad is a little odd, is it not? They have people running around the country giving lectures and learning things at international conferences and all this. It is hopelessly wasteful of manpower.

The offices which I was vacating in the main building of Science and Technology in late 1981 to enlarge the physics hall and other public functions is now the house for this enlarged bureaucracy running things like security. The physics hall has never been touched. That is the trouble.

I think a capable director would be running all these things on a much slimmer man-year budget. The savings I think would be half the manpower of the 400 or 500 up in the central services now. That is a wild guess, but I would not be surprised if it is that sort of thing.

The museums themselves will have to grow a little to look after these extra duties, but not in the same proportion at all.

## [Translation]

un certain nombre d'années-personnes, qui se trouvent actuellement à la société?

**M. Baird:** Je pense que ce serait une erreur, parce que ce serait simplement décentraliser des maux qui existent déjà sous une forme centralisée.

**M. Gormley:** Qu'entendez-vous par là? voulez-dire . . .

**M. Baird:** Il faut que le système fonctionne beaucoup plus en douceur à l'intérieur des musées, et c'est quelque chose qui peut être fait avec bien moins de personnel.

**M. Gormley:** Avez-vous une idée des fractions ou des pourcentages en cause ici?

**M. Baird:** Non, mais je peux vous donner ces exemples concrets. Lorsque j'ai quitté les musées nationaux du Canada à Noël 1981, j'ai dit aux gens de la sécurité que je n'allais pas tolérer plus de trois administrateurs pour la sécurité. Il y en a deux au musée principal et un à Rockcliffe pour s'occuper de cela. J'en connais jusqu'à neuf ou dix qui font exactement le même travail.

**M. Gormley:** Il s'agit de personnel administratif, n'est-ce pas?

**M. Baird:** Oui, et ils ne sont pas du tout sur place. Il s'agit de gens qui s'occupent de la formation, qui mettent au point des plans en prévision d'une bombe atomique sur Ottawa, et leurs plans sont formidables: les gardiens vont accourir, s'emparer des objets les plus précieux et s'enfuir vers le sous-sol, pour les mettre en sécurité. Au Musée de la science et de la technologie, on peut très bien imaginer une jeune femme de 80 livres, car il y a beaucoup de gardiens féminins maintenant, courant, avec une locomotive de 300 tonnes sous le bras, vers le sous-sol d'un immeuble construit sur un socle de béton. C'est un peu singulier, n'est-ce pas? Il y a des gens qui parcourent le pays pour donner des conférences et des séances d'information à des conférences internationales, etc. C'est un gaspillage désespérant de main-d'oeuvre.

Les bureaux que j'ai quittés dans l'édifice principal du Musée de la science et de la technologie à la fin de 1981 pour permettre d'agrandir la salle de physique et d'autres salles publiques sont désormais occupés par une nombreuse équipe d'administrateurs, qui s'occupent de choses comme la sécurité. La salle de physique n'a jamais été agrandie. C'est cela, l'ennui.

Je pense qu'un directeur compétent pourrait très bien s'occuper de cet aspect avec un budget beaucoup moins imposant en années-hommes. Je pense qu'on pourrait rogner jusqu'à la moitié de la main-d'oeuvre, c'est-à-dire les 400 ou 500 personnes qui sont aux services centraux actuellement. C'est tout simplement une supposition, mais cela ne m'étonnerait absolument pas.

Les musées eux-mêmes vont devoir prendre un peu d'ampleur pour accomplir ces tâches supplémentaires, mais ce ne sera pas dans la même proportion du tout.



## [Texte]

**Mr. Gormley:** But you are saying by transferring the existing person-years in the corporation, aside from personalities, those slotted jobs, person-years . . .

**Dr. Baird:** Some of them.

**Mr. Gormley:** But by transferring them and hiving them off it would still be too fat?

**Dr. Baird:** Yes. If the total does not decrease from whatever it is, 1040, or something like that, if it does not decrease in this, then the re-arrangement will have been a failure unless the national museums are far more efficient in turning out programs, travelling exhibits, and all the other things. If they do a lot more with the same numbers, that is good; if they do the same old thing with larger numbers, that is not good. It is the evil we are trying to cure now.

**The Chairman:** Dr. Baird, thank you very much. Thank you, Mr. Gormley. I think it is indicative, Dr. Baird, of the thoroughness of your presentation—and I suppose the passion to which you referred—that our experts have no questions for you. I have a couple and they are quick.

The stand-alone computers you advocate as an alternative to CHIN . . . Would you think there would be any advantage in those stand-alones having the capacity to talk to each other and make inquiries.

**Dr. Baird:** Well, I was a director of a national museum and director of a smaller museum in Alberta and now director of some glorious thing called the Rideau Canal Museum. It is in its embryo construction. The need to talk to other computers about other holdings is very close to nil. I think Alexander Graham Bell in Brantford had a bright idea back in 18 . . . , whatever it was, and we have been using it ever since. If you really want to talk to another museum about holdings, pick up the phone. It is instantly more efficient and cheaper. It may not be quite as fast as having access to their computer base, but the needs of museums are not of that nature, or so rare as to make the great structure that we have built completely absurd in view of the actual need.

**The Chairman:** Sir, this final question I guess is about 80% facetious. Do you know anything about the CBC?

**Some hon. members:** Oh, oh.

**Dr. Baird:** I have been a performer on the CBC for about 30 years, off and on.

**The Chairman:** I have no doubt of that. Thank you sir, thank you very much for your appearance. We greatly appreciate your coming here tonight and now we will excuse you and welcome back for just a few minutes of questioning the representatives of the Canadian Museums Association, Mr. Barkley and your associates. Yes, Mrs. Finestone.

**Mrs. Finestone:** Mr. Chairman, I would like to ask the museum people one or two questions, will I be allowed to do so?

## [Traduction]

**M. Gormley:** Vous dites qu'en transférant les années-personnes existant à la société, sans tenir compte des personnalités, les emplois, les années-personnes . . .

**M. Baird:** Certaines d'entre elles.

**M. Gormley:** Mais même par mutation ou par décentralisation, il y aurait encore trop de monde, n'est-ce pas?

**M. Baird:** Oui. Si le total ne diminue pas, ne passe pas de 1040, environ, à un chiffre inférieur, la restructuration aura été un échec à moins que les Musées nationaux ne soient beaucoup plus efficaces dans leurs programmes, leurs expositions itinérantes et tout le reste. Si on fait beaucoup plus avec les mêmes effectifs, ce sera bien. Si on fait la même chose avec des effectifs accrus, cela n'ira pas. C'est le mal que nous essayons d'enrayer actuellement.

**Le président:** Monsieur Baird, merci beaucoup. Merci, monsieur Gormley. Je pense, monsieur Baird, que le fait que nos experts n'aient pas de question à vous poser témoigne de l'excellence de votre exposé. Il y a aussi la passion dont vous avez parlé. Pour ma part, j'ai quelques questions à vous poser rapidement.

Les ordinateurs autonomes que vous réclamez pour remplacer le CHIN . . . Pensez-vous qu'il y aurait avantage à ce que ces ordinateurs autonomes puissent communiquer entre eux, faire des recherches?

**M. Baird:** J'ai été directeur d'un musée national et directeur d'un plus petit musée en Alberta. Actuellement, je suis directeur d'un musée fort glorieux, le Musée du canal Rideau. Il est encore embryonnaire. Le besoin de communiquer avec d'autres ordinateurs concernant des pièces se trouvant ailleurs est presque nul. Je pense qu'Alexander Graham Bell a eu une très bonne idée à Brantford en 18 . . . , je ne me souviens plus de la date, et nous nous en servons depuis lors. Si vous voulez vraiment parler au responsable d'un autre musée concernant les pièces qu'il détient, vous n'avez qu'à vous servir du téléphone. Cela permet une efficacité instantanée à bien meilleur marché. Il se peut que ce ne soit pas aussi rapide que d'avoir accès à la base de données informatiques, mais les besoins des musées ne sont pas de cet ordre, et cela arrive si rarement que la structure gigantesque que nous avons édifiée devient complètement absurde au regard des besoins véritables.

**Le président:** Ma dernière question est, je suppose, à 80 p. 100 facétieuse. Que pensez-vous de Radio-Canada?

**Des voix:** Oh, oh!

**M. Baird:** J'ai été artiste à Radio-Canada pendant quelque 30 ans, à l'occasion.

**Le président:** C'est indéniable. Merci, monsieur, merci d'être venu. Nous vous remercions d'être venu ce soir et nous allons vous donner votre congé pour souhaiter la bienvenue de nouveau, pour quelques minutes, aux représentants de l'Association des musées canadiens, M. Barkley et ses collègues. Oui, madame Finestone.

**Mme Finestone:** Monsieur le président, j'aurais une ou deux questions à poser à nos témoins, si vous me le permettez.

[Text]

**The Chairman:** By all means.

**Mrs. Finestone:** Thank you.

**The Chairman:** Mr. Barkley, thank you sir for your patience in waiting. We sometimes innovate in how we conduct our business here, and we have done a bit of that tonight, I think with some profit.

• 2020

Mrs. Finestone has one or two questions. Would you like to proceed now, Mrs. Finestone, before we call upon the experts?

**Mrs. Finestone:** It really flows from the presentation of Dr. Baird, which I am sure you found as interesting as I did. One of the questions that struck me was: how would you see, in the light of what was said, the block funding to the provinces to carry out a number of the initiatives that have been suggested under the new structure for the museum programs?

**Mr. Barkley:** Well, it is little hard to follow David Baird, if I do not have a line of stories to tell, but I will make an attempt.

You have to remember what we are representing in the Canadian Museums Association is a constituency, and we are not giving you our personal opinions as much as the opinions of the constituency. The constituency is very concerned about the block funding approach because, if you look at some of the federal-provincial agreements, the programs that are in place, every province is not a participant in these. If that were to go on for a long period of time, our members in the provinces that could not conclude an agreement would end up without any funding, if that is the only way the funding can be got to the provinces from the federal government.

I think that sometimes—and it was exemplified in the Nielsen report—large organizations like the Government of Canada forget that to a small museum in rural Nova Scotia or a small museum in rural Alberta a grant of \$600 or \$800 is the life of that institution. Were that life cut off, these institutions would shrivel up and go away. We are concerned that all institutions get their share of this Museum Assistance Program funding. If you cannot conclude an agreement with the various provinces very quickly, then our members could end up in difficulties.

**Mrs. Finestone:** But, apropos of that, I had asked you this question early in our first exchanges. Inherent in the propositions from the task force was a tripartite type of arrangement which included federal, provincial, and the museums themselves, the private sector or the non-profit sector. So it is already implicit in the proposition, and I believe there is even a recommendation that there be some kind of equalization payment negotiated by the federal Minister with her provincial counterparts. So Dr. Baird is not off in the presentation of the idea; it was already included in the task force report.

[Translation]

**Le président:** Volontiers.

**Mme Finestone:** Merci.

**Le président:** Monsieur Barkley, merci de votre patience. Parfois, nous nous éloignons des sentiers battus dans notre façon de procéder, et c'est arrivé ce soir. Je pense que ce fut avantageux.

M<sup>me</sup> Finestone voudrait vous poser une ou deux questions. Madame Finestone, voulez-vous le faire dès maintenant avant que nous donnions la parole à nos experts?

**Mme Finestone:** Mes questions découlent de l'exposé de M. Baird, que vous avez sans doute trouvé comme moi fort intéressant. Une des questions qui m'a frappées est la suivante: comment verriez-vous, étant donné ce qui a été dit, la possibilité d'un financement global à l'intention des provinces afin qu'elles puissent amorcer certaines initiatives que l'on a proposées dans le cadre de la nouvelle structure pour les programmes des musées?

**M. Barkley:** Il est un peu difficile de prendre la parole après David Baird, quand on n'a pas toute une série d'histoires à raconter, mais je vais quand même me risquer.

Il faut vous rappeler que nous représentons les membres de l'Association des musées canadiens, et que nous ne vous donnons pas ici notre opinion personnelle, mais celle de nos membres. Nos membres s'inquiètent vivement du financement global, car, si on regarde certaines ententes fédérales-provinciales, les programmes qui sont en place, toutes les provinces n'y adhèrent pas. Si cela devait se poursuivre longtemps, nos membres dans les provinces qui n'adhèrent pas à une entente se retrouveraient sans aide financière, à supposer que ce soit la seule voie pour que cette aide soit acheminée du gouvernement fédéral aux provinces.

Je pense qu'on a pu constater en lisant le rapport Nielsen que parfois de grandes organisations comme le gouvernement du Canada oublient que pour un petit musée en milieu rural, en Nouvelle-Écosse ou en Alberta, une subvention de 600\$ ou de 800\$ est véritablement vitale. Sans elle, la vie des petits musées se tarirait, et ils disparaîtraient. Nous voudrions que tous les établissements obtiennent leur part de cette aide financière offerte dans le cadre du programme d'appui aux musées. Si on ne peut pas conclure une entente avec les diverses provinces, et ce dans les plus brefs délais, nos membres éprouveront des difficultés à brève échéance.

**Mme Finestone:** Je vous ai posé une question là dessus tout à l'heure. Dans les propositions du groupe de travail, on trouve un accord tripartite qui fait intervenir le gouvernement fédéral, le gouvernement provincial et les musées eux-mêmes, de même que le secteur privé, c'est-à-dire le secteur à buts non lucratifs. Cela est contenu implicitement dans la proposition, et je crois qu'il y a même une recommandation visant à ce que le ministre fédéral négocie un paiement de péréquation avec ses homologues provinciaux. M. Baird n'est donc pas complètement à côté de la plaque quand il propose son idée. Elle se trouve déjà dans le rapport du groupe de travail.



## [Texte]

It was one that you did not agree with at that time, either, then?

**Mr. Barkley:** We were concerned about the implementation of it. We agree with the principle on which this is based, but if there is a gap between implementation and the agreements being signed and museums are left without the funds during that period of negotiations, which could be protracted—and we know, given the constitutional situation in Canada, that they could be protracted—there would be a concern. So, as long as mechanisms were in place so our member institutions received funding during that period of negotiations, I do not think we would have an objection to it.

**Mrs. Finestone:** All right, because in chapter 7 that is directly addressed, the interim transitional phase.

Thank you very much, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Mr. Gormley, did you have anything further?

**Mr. Gormley:** Nothing else, thank you.

**The Chairman:** Mr. Robertson.

**Mr. Jamie Robertson (Researcher, Library of Parliament):** I think you mentioned earlier that the national assistance programs currently grant about \$8.4 million. The task force proposes, with its restructured programs, that \$35 million would be required, and that would presumably cover the 10% overhead they would restrict the department to. That is a fairly large increase, and obviously, as I think you indicated in your brief, it may not be entirely possible, although it would be ideal to keep up with funding.

I guess the question is: if programs have to be cut, where does it come in in terms of the Canadian Heritage Information Network? I think the task force points out that on hearing the cost of \$3.3 million, most people were staggered at the expense of a system which they had found to be beneficial, and this caused concern.

• 2025

Do you have any comments to make? Obviously it is a matter of making some priorities.

**Mr. Barkley:** I think you are quite right that priorities have to be established. We had said in our brief that regardless of where the funding comes from, we feel the \$35 million has to be achieved in order to provide the level of funding necessary. The figures in the task force report are not clear enough to tell us exactly where the money might come from. That kind of detail does not seem to be there.

If the commitment of the federal government is to spend only what is saved from restructuring the National Museums on the museum assistance program, even if it is only a few million dollars more, it will have a big impact, because that program has a very large impact in the museum community across Canada. Our preference, of course, is to get it up to the \$35 million mark.

## [Traduction]

Est-ce que vous rejetiez cette idée déjà, à ce moment-là?

**M. Barkley:** Nous nous préoccupons de la mise en oeuvre. Le principe nous convient très bien, mais s'il y a écart entre la mise en oeuvre et les accords signés, si bien que les musées se retrouvent sans aide financière pendant la période de négociation, qui pourrait se prolonger, compte tenu de la situation constitutionnelle au Canada, il y aurait lieu de s'inquiéter. Dans la mesure où des mécanismes seront prévus à l'intention de nos établissements membres pendant la période de négociation, je n'y verrais pas d'inconvénient.

**Mme Finestone:** Très bien, car le chapitre 7 discute précisément de cette phase transitoire intérimaire.

Merci beaucoup, monsieur le président.

**Le président:** Monsieur Gormley, vouliez-vous poser d'autres questions?

**M. Gormley:** Non, merci.

**Le président:** Monsieur Robertson.

**M. Jamie Robertson (documentaliste, Bibliothèque du Parlement):** Je pense que vous avez parlé plus tôt des programmes nationaux d'appui qui offrent actuellement quelque 8,4 millions de dollars. Avec les programmes restructurés, le groupe de travail propose que l'on engage 35 millions de dollars, et cela permettrait de couvrir les 10 p. 100 de frais généraux limités au ministère. C'est une augmentation de taille, et manifestement, comme vous l'avez dit dans votre mémoire, ce ne serait pas possible sans difficulté, même si ce serait souhaitable.

Voici ma question: si on devait rogner dans les programmes, qu'est-ce que cela signifierait pour le réseau de renseignements sur le patrimoine canadien? Je pense que le groupe de travail signale que quand on a entendu dire que le coût serait de 3,3 millions de dollars, la plupart des gens étaient renversés, et même si c'est un système qu'ils trouvaient avantageux, ils s'inquiétaient.

Avez-vous des remarques à faire là-dessus? Manifestement, il s'agit d'établir un ordre prioritaire.

**M. Barkley:** Je pense que vous avez tout à fait raison au sujet de l'ordre prioritaire. Dans notre mémoire, nous disons que quelle que soit la source du financement, 35 millions de dollars étaient la somme qu'il fallait au bas mot pour offrir le financement nécessaire. Le rapport du groupe de travail ne dit pas clairement où exactement on trouvera l'argent. On ne trouve donc pas ce genre de précision.

Si l'engagement du gouvernement fédéral se borne à la somme épargnée grâce à la restructuration des musées nationaux, même si ce n'était que quelques millions de plus, cela aurait des effets bénéfiques énormes, car le programme d'appui aux musées a certainement une incidence incomparable pour les musées canadiens. Bien entendu, nous aimerions que cela atteigne 35 millions de dollars.

[Text]

**Mr. Robertson:** I believe the CMA currently does have certain professional development programs. Is that correct?

**Mr. Barkley:** That is correct.

**Mr. Robertson:** Do you see those tying into the proposed initiatives in that area?

**Mr. Barkley:** Yes. We have tied into that in the past. For certain specific projects the federal government, or the museum assistance program, has funded those programs.

**Mr. Jean Trudel (Chairman, Professional Development and Standards, Canadian Museums Association):** It is tied in. What we say in our brief is that we would like to see professional development grants applied to all levels of training in the profession.

**Mr. Robertson:** Would this be an expansion of the current system?

**Mr. Trudel:** We would hope there would be expansion there, because it is needed.

**Mr. Robertson:** One other very brief question. I think in the task force report they indicate that the four federal museums should not engage in major fund-raising activities for capital projects, I think, and other things. This created some problems when the National Gallery did this in connection with its new building. Obviously a great many other museums across the country, including some that are funded directly by provincial governments, do it. Why should the federal museums not be engaging in that?

**Mr. Barkley:** The feeling is—and I mentioned this before—that there is a great advantage in being a Crown institution, because of the tax status of Crown institutions as opposed to non-profit societies. There also is a concern that were the federal institutions to go in that direction, the federal government could withdraw from fully funding or fully making its financial contribution to the operations of museums in Canada. There are examples of provincial museums, as was mentioned by David Baird, that have non-profit societies associated with them and that have fund-raising associated with those non-profit societies. These are museums that are run directly by provincial governments, and they do not gain the same tax advantage; they gain a tax advantage similar to that of other non-profits. That is a possibility, I suppose, for the federal organization.

But I think you can understand that the institutions we represent, which run on very minimal kinds of budgets, are really concerned about the availability of the private-sector funding being swallowed up by the large institutions in Ottawa. That is the nature of that concern.

**Mr. Paul Audley (Consultant to the Committee):** Do you feel there were any important issues that fell within the mandate of the National Museums task force but that it did not address and that you would have liked to see it address?

[Translation]

**M. Robertson:** Je crois que l'Association des musées canadiens offre actuellement certains programmes de formation professionnelle. Est-ce que je me trompe?

**M. Barkley:** Non.

**M. Robertson:** Est-ce que vous pensez que ces programmes peuvent s'imbriquer dans les initiatives proposées à cet égard?

**M. Barkley:** Oui. Nous l'avons fait par le passé. Pour certains projets précis, le gouvernement fédéral, grâce au programme d'appui aux musées, a offert une contribution financière.

**M. Jean Trudel (président, promotion professionnelle et normes, Association des musées canadiens):** C'est déjà imbriqué. Dans notre mémoire, nous voudrions que la formation professionnelle reçoive des subventions qui s'appliquent à tous les niveaux.

**M. Robertson:** Est-ce qu'il s'agirait de donner de l'ampleur à ce qui existe actuellement?

**M. Trudel:** Nous l'espérons, car c'est nécessaire.

**M. Robertson:** Une autre très brève question. Je pense que le rapport du groupe de travail signale que les quatre musées fédéraux ne devraient pas s'adonner à des activités de cueillette de fonds pour des projets d'immobilisation et d'autres projets. En effet, quand le musée des Beaux Arts a eu recours à cette pratique pour son nouvel édifice, il y a eu des problèmes. Manifestement, il y a beaucoup d'autres musées au Canada, y compris des musées financés directement par les gouvernements provinciaux, qui s'y adonnent. Pourquoi les musées fédéraux devraient-ils s'en abstenir?

**M. Barkley:** Je l'ai déjà dit, on estime que la qualité d'établissement de la Couronne entraîne de gros avantages, en particulier des avantages fiscaux, ce qui n'est pas vrai dans le cas des sociétés à but non lucratif. On s'inquiète également du fait que si les établissements fédéraux avaient recours à cette pratique, le gouvernement fédéral retirerait son financement ou une partie de sa contribution financière qui sert à l'exploitation des musées au Canada. Le cas de certains musées provinciaux en témoigne comme l'a dit David Baird, mais ce sont des musées qui se sont adjoints des sociétés à but non lucratif et qui ont eu recours à des campagnes publiques de financement. Il existe des musées qui sont administrés directement par les gouvernements provinciaux, mais ils ne bénéficient pas des mêmes avantages fiscaux. Ils peuvent profiter d'avantages semblables à ceux que l'on offre aux sociétés à but non lucratif. Je suppose que c'est ce qui guette aussi les établissements fédéraux.

Vous comprendrez que les établissements que nous représentons, qui ne disposent que de budgets minimes, s'inquiètent de la possibilité que le financement privé soit englouti par les grands établissements à Ottawa. Voilà ce qui explique l'inquiétude.

**M. Paul Audley (expert-conseil auprès du Comité):** Pensez-vous qu'il y a des enjeux importants qui auraient été du ressort du mandat du groupe de travail sur les musées nationaux, mais



[Texte]

**Mr. Barkley:** I do not think so. As I recall, on our first reading of the task force report, the comment of my council and executive was that they had covered most of the topics we thought were of major concern, and we did not go about identifying anything that was missing. So I think they have covered pretty well most of the topics.

**Mrs. Finestone:** A supplementary to that question. Did you look at the Bovey recommendations for financing of the artists and the museums and charitable donations; and if so, do you have any comment on those funding recommendations?

• 2030

**Mr. McAvity:** One of the primary recommendations in the Bovey report with respect to museums has been the charging of admission fees, which is recommended across the country. Our position is that it would be inappropriate for the federal government to decree, as it were, that all museums shall or should charge admission fees. We feel that is a decision that should be left to the individual institution. In fact, we have suggested to the Minister of Communications the concept of a voluntary admission fee, which could be introduced, which then does not restrict access to the institution, but allows an individual to make the contribution they so wish.

**Mrs. Finestone:** So you have a little drop-in box and you collect \$5 from me and \$2—

**Mr. McAvity:** Exactly. Or we might suggest that the admission fee is \$2.50, or whatever. But that was the only specific recommendation with regard to museums in the Bovey task force. We did make a submission to the task force, and in its process we encouraged the increase of tax encouragements for donations to institutions very strongly, largely as a result of our concern of the private sector fund-raising that had been proposed by the Canada Museums Construction Corporation.

**Mrs. Finestone:** Well, there was one other proposal, if I may suggest, and that was the right of volunteers to write off their costs. That is also in there. You did not react to that.

**Mr. McAvity:** No.

**Mrs. Finestone:** Thank you.

**The Chairman:** Mr. Audley.

**Mr. Audley:** Thank you.

You presented a brief to the National Museums task force in May. I understand that in that brief you argued that the MAP program should be made the responsibility of a body separate from the department, established at arm's length from government, or alternatively run through an existing arm's length agency. I take it that you have been persuaded by the arguments in the task force report that with proper safeguards it might be possible for those programs to be run within the department, and you would find that arrangement acceptable.

[Traduction]

qui auraient été oubliés ou que vous auriez voulu voir analyser?

**M. Barkley:** Je ne pense pas. Si je me souviens bien, après une première lecture du rapport du groupe de travail, mon conseil et le comité de direction estimaient que le groupe avait touché à la plupart des sujets très préoccupants, et rien ne semblait avoir été oublié. Je pense que le groupe de travail a analysé assez bien la plupart des sujets.

**Mme Finestone:** Je voudrais poser une question complémentaire ici. Avez-vous étudié les recommandations de Bovey sur le financement des artistes et des musées de même que sur les dons charitables. Dans l'affirmative, avez-vous des remarques à faire?

**M. McAvity:** Une des principales recommandations du rapport Bovey concernant les musées portait sur la possibilité d'exiger des droits d'admission, et cette recommandation valait pour tout le pays. Selon nous, il ne conviendrait pas que le gouvernement fédéral décrète que tous les musées perçoivent des frais d'admission. Nous pensons que c'est une décision que chaque établissement doit prendre par lui-même. En fait, nous avons proposé au ministre des Communications la notion d'un droit d'admission volontaire, qui ne restreindrait pas l'accès à l'établissement, mais permettrait à des particuliers de faire un don.

**Mme Finestone:** Il y aurait donc une petite boîte à l'entrée où on recueillerait cinq dollars, deux dollars...

**M. McAvity:** C'est cela. On pourrait également proposer un droit d'admission facultatif de 2.50\$. C'était donc la seule recommandation qui intéressait précisément les musées dans le rapport du groupe de travail Bovey. Nous avons nous-mêmes présenté un mémoire où nous disons qu'on pourrait encourager les avantages fiscaux découlant de dons aux établissements, et c'était suite à notre préoccupation concernant les campagnes publiques de financement qui avaient été proposées par la Société de construction des musées du Canada.

**Mme Finestone:** Il y a eu également une autre proposition, à savoir que les bénévoles puissent déduire leurs coûts. On trouve cela dans le rapport, n'est-ce pas? Vous n'avez pas réagi.

**M. McAvity:** Non.

**Mme Finestone:** Non.

**Le président:** Monsieur Audley.

**M. Audley:** Merci.

Vous avez présenté un mémoire au groupe de travail sur les musées nationaux au mois de mai. Si je ne m'abuse, vous y préconisez que le programme MAP soit sous la responsabilité d'un organisme distinct du ministère, sans lien de dépendance, ou à défaut, sous la responsabilité d'un organisme qui existe déjà et qui est sans lien de dépendance. Je crois que ce sont les arguments contenus dans le rapport du groupe de travail qui vous ont convaincu que, en présence des garanties nécessaires, il serait possible que ces programmes soient administrés au sein du ministère suivant des modalités que vous trouveriez acceptables.

[Text]

**Mr. Barkley:** Yes. We had a change of position on that, but we did point out in our submission, which you have—our more current submission to this body—that the community is rather split on that issue, because there is not enough detail at this point to know what those safeguards might be.

**Mr. Audley:** Presumably, it is fair to assume, then, that you hope to be consulted as any arrangements are established.

**Mr. Barkley:** Yes. As far as the whole implementation of the report, the Canadian Museums Association is certainly available for that consultation. We have a network across the country that can allow us to get responses fairly quickly.

**Mr. McAvity:** If I may. One of the areas where we did find some distinction in within the field has been the nature of the type of grant that is requested, and we feel quite strongly still that an arm's length relationship is necessary where there are value judgment types of requirements, such as questions of artistic merit.

However, most of the grants that are proposed under the omnibus museum program are really of an operational nature. Sometimes people have referred to these, perhaps pejoratively, as money for light bulbs and mowing lawns; and the judgment of the community was not an area that really required an arm's length relationship. However, a number of concerns were expressed, particularly over the potential vulnerability of a program that existed within a departmental structure; whereas within an arm's-length institution there seems to be a greater strength for the maintenance of that program. We did wish to record that concern, which is reiterated in our report.

**Mr. Audley:** Thank you.

I have one final area I wanted to ask you about. You obviously supported recommendation one of the task force, but you indicate in your submission to the committee that there were some of your members who thought there were other alternatives that ought to be addressed. Were they specific in identifying alternatives that they felt merited consideration?

**Mr. McAvity:** Some of the options—I am really not in a position to list them all to you right now. We would be delighted to answer some of those questions. But there were several others. One was contingent on the corporation as a whole being removed further from government, from where it is now, which is a Schedule B Corporation, to an unscheduled status, simplifying the present structure by the elimination of many of the corporate services which presently exist in a redefinition of the Secretary General's office, and the evolving of that authority into the hands of the directors of the institutions.

• 2035

There were some options which really required the stretching of the present legislation to its ultimate end. As Dr. Baird has indicated, there are possibilities within that frame.

[Translation]

**M. Barkley:** Oui. Nous avons changé d'avis à ce propos et nous signalons dans le mémoire, le dernier en date, que vous avez entre les mains, que nos membres sont partagés à cet égard, car on ne connaît pas très bien le détail de ce que ces garanties pourraient offrir.

**M. Audley:** On peut quand même présumer alors qu'on vous consulterait avant d'établir les modalités, n'est-ce pas?

**M. Barkley:** En effet. Pour ce qui est de la mise en oeuvre des recommandations du rapport, l'Association des musées canadiens est certainement prête à être consultée. Il existe au Canada un réseau qui nous permet de réagir très rapidement.

**M. McAvity:** Permettez-moi de dire quelque chose. Un des secteurs où nous avons découvert une possibilité de distinction porte sur la nature des subventions demandées. Nous sommes fermement convaincus encore qu'il faut absolument un rapport sans lien de dépendance quand il y aura des jugements à porter, comme par exemple sur la question du mérite artistique.

Toutefois, la plupart des subventions proposées en vertu du programme général à l'intention des musées iraient à l'exploitation. Parfois les gens en ont parlé, souvent péjorativement, comme des montants affectés aux ampoules électriques ou aux tondeuses à gazon. En général, nos membres estiment que cela n'exige pas vraiment un rapport sans lien de dépendance. Toutefois, on s'est inquiété, surtout au sujet de la vulnérabilité possible d'un programme qui existerait au sein même de la structure ministérielle. Il semble qu'un établissement sans lien de dépendance offre de meilleures garanties pour le maintien de ce programme. Nous voulions donc faire part de cette inquiétude et nous l'exprimons dans notre rapport.

**M. Audley:** Merci.

Il y a une dernière chose que je voulais vous demander. Manifestement, vous appuyez la première recommandation du groupe de travail, mais vous dites dans votre mémoire au Comité que certains de vos membres estimaient que d'autres solutions devraient être envisagées. Est-ce qu'on a donné des précisions sur ces solutions en signalant les mérites?

**M. McAvity:** Certaines de ces solutions... Je ne suis pas en mesure de vous en dresser toute la liste pour l'instant, mais je me ferai un plaisir de vous en donner quelques-unes. Il y en a bien d'autres. D'une part, il y a la solution qui consisterait à éloigner davantage la société du gouvernement, car elle est actuellement une société inscrite à l'annexe B. Elle pourrait être retirée totalement de l'annexe, ce qui simplifierait la structure actuelle en supprimant beaucoup des services qui existent à cause de la redéfinition du Bureau du secrétaire général, si bien que ce pouvoir pourrait désormais être remis aux administrateurs des établissements.

Il y a certaines possibilités qui signifieraient que l'on donne une interprétation lâche aux dispositions de la loi actuelle. Comme l'a dit M. Baird, il y a des possibilités malgré le cadre actuel.



[Texte]

**Mr. Audley:** In your comments on your members' responses to recommendation 1, you note that outside of Ontario there is widespread support for this recommendation. What was the balance within Ontario of your membership's position? Was there generally majority support within Ontario for recommendation 1?

**Mr. Barkley:** We held three meetings in Ontario: Toronto, London and Ottawa. Of course in Ottawa there was not support for recommendation 1, but I believe that in the other two areas that there was support. I guess the part that needs to be underlined in this particular recommendation is that to most of the institutions across the country how this problem is resolved is not as critical as the problem being resolved. So they were not willing to make a lot of comment about what structure the federal government should have in running its own museums. It is not that they do not care. It is simply that they wanted to say that there is a problem. The task force, with its deliberations, had identified a solution and they accepted that solution. But I think there was not a difference, except for the Ottawa meeting, in that approach from the other members.

**The Chairman:** Mr. Barkley, Mr. McAvity, Mr. Trudel, I think it is only fitting—and I appreciate the suggestion of Mrs. Finestone, who has an instinct for the seemingly—that we invite you to do a brief summation, if you would choose to do so, since I suppose we are not adversaries in any sense. We have innovated our procedure here tonight, and Dr. Baird had an opportunity to do reflections on some of your responses, and perhaps you would like to take a moment or two and wrap things up for us.

**Mr. Barkley:** Okay. I think the community's concern is that there be action quickly on this report, that it not be left to languish on the shelf the way other reports have been left to languish. The major concern of the people we represent is of course for the funding program, that something be done very quickly with that. We would just like to say that we think the issues raised in the report—and I think this discussion has shown it here tonight—are really non-partisan. They are not being blamed on one political stripe or another. The issues that are raised are more across partisan boundaries, and we hope that a decision on this will not get tied up into some political discussion.

I would just like to close by saying that the CMA—and just repeating myself again—is willing to continue to enter into these discussions as the process of implementation that we hope will go forward goes on and to offer the assistance and expertise of the various people we are able to access for the Department of Communications, if they are the ones designated to carry this forward. We have in this room tonight people from across the country who, in addition to representing associations, represent a particular type of expertise that I am sure the parliamentary committee, and perhaps the Department of Communications, could use in its deliberations as it moves forward.

[Traduction]

**M. Audley:** Quand vous avez parlé de la réaction de vos membres à la première recommandation, vous avez dit qu'elle était vivement appuyée à l'extérieur de l'Ontario. Mais quelle a été la réaction de vos membres ontariens? Peut-on dire qu'en Ontario on appuie majoritairement la première recommandation?

**M. Barkley:** Nous avons eu trois réunions en Ontario, à Toronto, à London et à Ottawa. Bien sûr, à Ottawa, on n'appuyait pas la première recommandation mais je pense que dans les deux autres villes, si. Ce qu'il faut bien signaler au sujet de cette recommandation, c'est que pour la plupart des établissements au Canada, ce n'est pas tellement la façon dont on résout le problème qui est critique, mais bien, que le problème soit résolu. Voilà pourquoi on n'était pas tellement disposé à parler longuement de la structure dont le gouvernement fédéral devrait se doter pour administrer ses propres musées. Ce n'est pas qu'on ne s'en soucie pas. C'est tout simplement qu'on reconnaît qu'il existe un problème et le groupe de travail, ayant fait son travail, offre une solution que l'on accepte. Je ne pense pas qu'il y ait une grande différence en Ontario, sauf à Ottawa, si l'on compare aux membres des autres provinces.

**Le président:** Monsieur Barkley, monsieur McAvity, monsieur Trudel, je pense qu'il s'impose, comme l'a proposé M<sup>me</sup> Finestone, que nous vous demandions de faire un bref résumé, si vous le voulez bien, étant donné que nous ne sommes absolument pas adversaires, tant s'en faut. Nous avons innové ce soir du point de vue de la procédure, et M. Baird a eu l'occasion de se prononcer sur certaines de vos réactions. Peut-être voudrez-vous consacrer quelques instants à résumer la situation.

**M. Barkley:** Je veux bien. Je pense que nos membres tiennent à ce que l'on mette en oeuvre ce rapport dans les plus brefs délais et qu'on ne le laisse pas traîner sur les tablettes comme c'est le sort de beaucoup d'autres rapports. La principale préoccupation des gens que nous représentons est bien entendu le programme de financement, et que l'on fasse quelque chose le plus rapidement possible. Nous voudrions dire que nous pensons que les enjeux analysés dans le rapport, et la discussion en témoigne ce soir, sont totalement libres de tout esprit de parti. On ne jette pas le blâme sur un parti politique ou un autre. Les enjeux dont on parle dépassent les couleurs politiques, quelles qu'elles soient, et nous espérons que la décision que l'on prendra ne sera pas alourdie d'une discussion politique.

Je voudrais en terminant signaler que l'Association des musées canadiens, et je répète ce que j'ai déjà dit, est prête à être consultée au moment où on procédera à la mise en oeuvre que nous souhaitons vivement, et nous offrons au ministère des Communications toute l'aide et l'expérience de diverses personnes, si tant est que c'est ce ministère qui est chargé de la mise en oeuvre. Il y a ce soir des gens qui viennent de toutes les régions du pays, et qui en plus de représenter des associations, offrent l'expérience que le Comité parlementaire et sans doute le ministère des Communications pourraient sans doute mettre à contribution.

[Text]

**The Chairman:** On that point, sir, as was noted earlier, these people have travelled great distances at some expense and I think it would be good if we could ask if any of them have any brief remarks to add to what you gentlemen have said. If that is the case, if any individual would care to come forward and make a brief statement, we would welcome that.

Could you identify yourself, please?

• 2040

**M. Claude Gosselin (vice-président, Société des musées québécois):** Je me présente: Claude Gosselin, vice-président pour la Société des musées québécois.

**Le président:** Vous pouvez parler en français. Nous avons retenu les services de la traduction.

**M. Gosselin:** Merci. La Société des musées québécois a appuyé l'Association des musées canadiens dans l'ensemble des propositions qui ont été faites. On est très conscients qu'il y avait un très grand problème au sein des musées nationaux quant à la distribution des fonctions, à savoir qui doit diriger les musées, orienter les politiques ou les collections. Et dans ce sens-là, on a mis l'accent sur l'importance que doit avoir le directeur comme chef du musée et ce, pour établir les propres politiques de l'institution, aller chercher les expositions là où elles sont et non pas pigner à travers des programmes d'expositions qui peuvent exister.

Dans ce sens-là, nous appuyons très fortement l'indépendance des musées nationaux, par rapport à l'Organisation des musées nationaux elle-même qui devrait relever d'un conseil d'administration composé de professionnels qui connaissent vraiment le milieu et qui peuvent orienter directement les musées.

**Le président:** Est-ce que votre député du Québec a des questions?

**Mme Finestone:** J'aimerais bien savoir si vous croyez, monsieur, que les programmes—le MAP—qui soutiennent les autres choses devraient dépendre du ministère des Communications ou du Conseil des arts, ou encore de *Heritage programs*. Est-ce que vous avez une idée là-dessus?

**M. Gosselin:** Nous avons souligné le besoin de faire en sorte que ces subventions soient accordées par les pairs, ou si vous voulez, par des jurys de professionnels. Au Conseil des arts ou au bureau du ministre responsable, que ces demandes de subventions soient étudiées par des professionnels, ceux qui sont au bureau, et ceux qui ont des comités consultatifs sur chacune des questions et qui font des recommandations. On ne voudrait pas que ce soit remis entre les mains d'un fonctionnaire qui, lui, décide de ce que le musée doit recevoir et ensuite c'est contresigné par le ministre.

**Mme Finestone:** J'ai noté dans le rapport que le Québec avait promulgué, ça ne fait pas longtemps, une nouvelle organisation ou une nouvelle réorganisation des services des musées. Est-ce qu'on peut profiter de votre présence? Est-ce qu'il y a quelque chose de spécial? Quand on ne connaît pas les questions, on ne peut pas avoir les réponses.

[Translation]

**Le président:** Comme on l'a fait remarquer plus tôt, ces gens ont parcouru de grandes distances, à grands frais, et il serait peut-être bon de demander si certains d'entre eux veulent ajouter quelque chose à ce que vous, messieurs, avez déjà dit. Dans l'affirmative, j'invite ceux qui le voudraient à s'avancer pour faire une brève déclaration. Nous en serions très heureux.

Pouvez-vous nous dire qui vous êtes, s'il vous plaît?

**Mr. Claude Gosselin (Vice-President Société des musées québécois):** I am Claude Gosselin, Vice-President of the *Société des musées québécois*.

**The Chairman:** You can use French. We have translation services available.

**Mr. Gosselin:** Thank you. The *Société des musées québécois* supports the proposals put forth by the Canadian Museum Association. We are quite conscious that there was a huge problem within the national museums organization as to the distribution of functions, who should run the museums, decide on policy or collections. So, for that part of it, we have stressed the important role the director must play as head of the museum in establishing the institution's own policies, seeking out exhibits where they are and not simply choosing from a catalogue of existing exhibits.

In that sense, we strongly support the independence of our national museums as opposed to the national museums organization itself, which should answer to a board of directors made up of professionals who really know the area and who can really orient the museums directly.

**The Chairman:** Does your member from Quebec have any questions?

**Mrs. Finestone:** I would like to know, sir, if you think that the programs, the MAP, which support the other things, should come under the Department of Communications, the Canada Council or even the *Heritage Programs*. What are your ideas on that?

**Mr. Gosselin:** We have stressed how important it is that those subsidies be granted by peers or, if you will, panels of professionals. At the Canada Council level or in the office of the minister responsible, those requests for subsidies should be studied by professionals, those who are in the office, and those who have advisory committees on each one of the questions and to make recommendations. We would not want this to be put into the hands of a civil servant who will decide what the museum should get and just to have it rubber-stamped by the minister.

**Mrs. Finestone:** I saw in the report that Quebec, rather recently, had set up a new organization or a new re-organization of its museum services. Could you tell us if that could be useful to us? Is there something special there? When we do not know what questions to ask, we cannot get the answers.



[Texte]

**M. Gosselin:** Malheureusement, je ne pourrais pas m'aventurer trop du côté de la réorganisation nouvelle et périodique du ministère des Affaires culturelles à Québec. Leur rythme est quelque peu rapide en ce moment. Mais la façon dont ça fonctionne, c'est qu'il y a un service des musées, avec un fonctionnaire responsable du Service des musées qui reçoit les demandes de subventions de l'ensemble des musées. Il y a un comité consultatif qui fait l'évaluation des demandes. C'est un comité consultatif qui est élu pour un an, et qui fait la tournée des musées au Québec et juge à la fois le programme et le musée lui-même.

**Mme Finestone:** Élu, vous avez dit? Est-ce élu ou nommé?

**M. Gosselin:** Nommé. Et ce comité fait des recommandations d'après ce qu'ils ont vu, comment le musée s'est comporté dans l'année en cours et finalement, comment il a réussi à attirer les gens, et de la qualité de ses programmes. Également, ce comité fait des recommandations au ministre qui, lui, attribue les montants d'argent.

**Mme Finestone:** Merci bien.

**Le président:** Merci, madame Finestone. Est-ce que les autres témoins ont quelque chose à ajouter.

• 2045

Mr. Sepp.

**Mr. Peeter Sepp (Executive Director, Ontario Association of Art Galleries):** Mr. Chairman, the president sends his regrets for not being able to attend today.

First of all, many thanks for having been part of a very illuminating process. I think it heralds good things. This was an initiative of the Canadian Museums Association, which involved the provincial associations in this process.

There will be a brief forthcoming also, an official brief from the Ontario Association of Art Galleries, outlining our position. It supports, in the main, the task force recommendations, the Canadian Museums Association's response to the task force recommendations, with a few small variations representing our constituency's concerns.

Briefly, our association represents public art galleries, so the special concerns of public art galleries in the province of Ontario—we number about 70 of them. They range from the national institutions in the province, to the provincial ones, to the small one-room, part-time galleries. So we will try to represent, as best we can, to the committee, those concerns.

Just briefly, we will support the recommendation number one of autonomy for the four national museums, plus an encouragement for them to get involved in the national community more. Also, in terms of arm's length, there is, in our group, a split. This is mostly because of the nature of the artistic process. There is a great deal of concern about politicization of the process when it is concerned with value judgments.

[Traduction]

**Mr. Gosselin:** Unfortunately, I cannot really say too much about this new and periodic reorganization of Quebec's cultural affairs department. Their rate of change is a bit too rapid at this point. But the way it works is that there is a museums service, with a civil servant in charge, which gets all the requests for subsidies coming from all the museums. There is an advisory committee, which makes an evaluation of these requests. This advisory committee is elected for one year, visits Quebec's museums and passes judgment both on the program and the museum itself.

**Mrs. Finestone:** You said elected? Is that elected or appointed?

**Mr. Gosselin:** Appointed. And this committee makes recommendations based on what they saw, how the museum managed during the year and, finally, how it managed to attract people and what the quality of the programs was. This committee also makes recommendations to the minister, who grants the funds.

**Mrs. Finestone:** Thank you very much.

**The Chairman:** Thank you, Mrs. Finestone. Do the other witnesses have anything to add?

Monsieur Sepp.

**M. Peeter Sepp (directeur exécutif, Association ontarienne des galeries d'art):** Monsieur le président, le président est désolé de ne pas avoir pu venir aujourd'hui.

Tout d'abord, merci beaucoup de nous avoir inclus dans une démarche très éclairante. Je pense qu'elle augure de très bonnes choses. À l'initiative de l'Association des musées canadiens, les associations provinciales ont été pressenties.

Nous déposerons un mémoire également, officiellement au nom de l'Association ontarienne des galeries d'art, pour exposer notre position. Essentiellement, nous appuyons les recommandations du groupe de travail, la réaction de l'Association des musées canadiens à ces recommandations mais nous inclurons quelques remarques pour exprimer les préoccupations de nos propres membres.

Brièvement, notre association représente les galeries d'art publiques, dans la province d'Ontario, et nous avons environ 70 membres. Il y a chez nous des établissements nationaux situés dans la province, des établissements provinciaux, et même des galeries à temps partiel d'une seule pièce. Nous allons donc essayer d'exprimer les préoccupations de tous nos membres.

Brièvement, nous appuyons la première recommandation concernant l'autonomie des quatre musées nationaux et exhortant ces derniers à être plus présents dans la collectivité nationale. D'autre part, la notion d'absence de liens de dépendance suscite chez nos membres des divergences d'opinions. Cela est dû essentiellement à la nature du processus artistique. On s'inquiète énormément de la politisation du processus quand des jugements de valeur doivent intervenir.

## [Text]

I look forward to being of service. Our association is available at any time, either with regard to the Canadian Museums Association or any other special issues. Thank you.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Sepp.

Any questions?

**Mrs. Finestone:** Do you agree with what Dr. Baird said?

**Mr. Sepp:** I agree with several things, including his recommendation concerning involvement by the provinces and decentralizing much of the—devolving bureaucracies, I think, is always a good thing.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Sepp.

Est-ce que les autres témoins, monsieur McAvity, monsieur Trudel ont quelque chose à ajouter?

**Mr. McAvity:** I think there is one comment I would like to emphasize, and that goes back to the questions on block funding. I think it is very important for us to be clear on what we are saying. We are entirely in favour of there being agreements, or enabling agreements, at the minimum, with provinces. But in terms of actually handing over a block of money to the province for administration, that is not something that we, the CMA, are recommending. I want that to be made clear.

There are a number of concerns. There have been experiences in other programs where the funding has never gone to the source for which it was originally intended. We have heard that concern expressed very loudly in a number of provinces.

I think it is important to recognize some of the very good things that the Museum Assistance Program and the National Museums' policy have achieved. In many of the provinces—in fact, in most of the provinces—there are no provincial museum policies, and this is regrettable. Until there are policies established that are of a clear-cut policy nature, it would be certainly remiss to have a block funding program. I did want to make that point very clear.

Furthermore, we feel that there is a role for the federal government to fund directly to museums, particularly museums that may not be provincial government priorities. One example I could lay before you is the very excellent Vancouver Art Gallery, which does not receive provincial government funding. It is not a priority of the province, but due to the federal government it does receive fairly significant funding, and that is a case point. We are concerned that that kind of example could appear across the country, and that the federal government should have a right and a role in direct funding of institutions. That is why our recommendation is that you, the federal government, would enter into agreements directly with institutions, in co-operation with the provinces, possibly under the umbrella of an enabling agreement.

• 2050

**Mr. Gormley:** I am just trying to think of the parallel on the other agreements—established program financing, the ERDAs which are signed, the tourism agreements under the ERDAs,

## [Translation]

Je me réjouis à l'idée de pouvoir vous rendre service. Notre Association est entièrement à votre disposition, soit au sujet de l'Association des musées canadiens ou à d'autres égards. Merci.

**Le président:** Merci, monsieur Sepp.

Y a-t-il d'autres questions?

**Mme Finestone:** Êtes-vous d'accord avec M. Baird?

**M. Sepp:** J'accepte certaines remarques qu'il a faites, y compris sa recommandation concernant la mise à contribution des provinces et la décentralisation, car la compression des administrations est toujours une bonne chose.

**Le président:** Merci, monsieur Sepp.

Do our other witnesses, Mr. McAvity, Mr. Trudel, have anything to add?

**M. McAvity:** Je pense que j'aimerais bien souligner ici une chose que j'ai dite au sujet du financement global. Je pense qu'il est important que nous sachions ce que nous disons. Nous sommes tout à fait pour certains accords, des accords habilitants, avec les provinces. Pour ce qui est toutefois de la remise d'une somme globale aux provinces à des fins d'administration, ce n'est pas ce que préconise l'Association des musées canadiens. Je veux que cela soit bien clair.

On a certaines inquiétudes. Dans le cas d'autres programmes, on a pu constater souvent que l'aide financière n'était jamais parvenue à son destinataire. On a entendu cette préoccupation très souvent dans bien des provinces.

Il est important aussi de reconnaître les excellentes réalisations du Programme d'appui aux musées et de la politique des Musées nationaux. Dans beaucoup de provinces, dans la plupart même, il n'existe pas de politiques provinciales pour les musées, et c'est regrettable. Tant qu'il n'y en aura pas, et qui soient bien claires, il serait tout à fait erroné d'avoir recours à un programme de financement global. Je voulais bien préciser cela.

D'autre part, nous pensons que le gouvernement fédéral ferait bien de financer directement les musées, surtout les musées qui pourraient ne pas être sur la liste des priorités d'un gouvernement provincial. Je pourrais vous donner l'excellent exemple de la galerie d'art de Vancouver qui ne reçoit pas un sou du gouvernement provincial. Ce n'est pas une priorité pour la province, mais grâce au gouvernement fédéral, elle reçoit quand même pas mal d'argent et c'est justement un bon exemple à vous donner. Ce genre d'exemple pourrait se répéter un peu partout au pays, et nous voudrions que le gouvernement fédéral s'accorde un droit et un rôle au niveau du financement direct des institutions. Voilà pourquoi nous recommandons au gouvernement fédéral de songer à passer des accords directement avec les institutions, en collaboration avec les provinces, en ayant peut-être recours à une entente-cadre.

**M. Gormley:** J'essaie tout simplement de faire un parallèle avec d'autres accords, financement des programmes établis, EDER, accords sur le tourisme en vertu des EDER et ainsi de



*[Texte]*

these sorts of things. At the risk of getting too bureaucratic, how would you envisage the system working? Have you given any further thought in terms of the nuts and bolts? Would there be a federal-provincial management committee, as often happens now with these things? We could foresee, I think, and here I am talking about a less populated province and smaller communities—but if you entered into an ongoing direct agreement with museums, I can tell you one area that would not see a nickel, and it is rural Canada. So I have some trouble with that.

I would like to bring you a little further along. How would you see this relationship working at the three levels—federal, provincial, and, of course, the museum community?

**Mr. McAvity:** We have not really worked it out in detail, but we do feel it should be based on excellence at the local level, regardless of what the museum is. There are about 2,000 museums in Canada. Clearly, the funding program is not going to be able to benefit all institutions. But it should be based on the collections, the importance of the collections, the scope of the museum's activities, the excellence in its programming in the past that it has been able to do, and the potential that institution has. It should be an open-ended program which would allow museums to come in and go out of it. And it would be on that basis of performance and continual review of the effectiveness of the institutions that it should be based.

**Mr. Gormley:** But there should be some kind of agreement, federal-provincial—you have described it as an enabling agreement—that there should be some level of negotiation.

**Mr. McAvity:** Clearly. And at the present time the provinces, I believe, are fairly frustrated. They are not in a position to set up an agreement with what is really an arm's-length institution. They want to deal directly with the federal government. This has frustrated the National Museums' policy and the particular advancement of it in a number of ways. The Associate Museum Program has had a number of attempts to redefine it, but it has never really gone anywhere. The provinces have not had a commitment to deal with that program, or with an arm's-length institution.

**Mr. Gormley:** Thank you.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Gormley.

Est-ce que vous avez quelque chose à ajouter monsieur Trudel?

**M. Trudel:** Je n'ai pas rien de spécial à dire, sinon que je pense que ce rapport a provoqué la consultation que l'Association des musées canadiens a faite à travers le réseau de ses membres, et tout cela a créé beaucoup d'intérêt pour ce changement. Si je peux reprendre les paroles de mon président je dirais que je pense qu'il serait très important qu'il y ait quelque chose qui se passe maintenant que toute la question est devenue un sujet de discussion extrêmement important pour tous ceux qui travaillent dans les musées.

*[Traduction]*

suite. Au risque de m'enfarger dans les fleurs du tapis bureaucratique, croyez-vous que le système pourrait fonctionner? Avez-vous entamé une petite réflexion sur les petits détails terre à terre? Y aurait-il un comité d'administration fédéral-provincial comme c'est si souvent le cas dans de pareilles circonstances? Nous pourrions peut-être prévoir, et je vous parle ici des provinces moins peuplées et des petites communautés, mais si vous signez un accord direct avec ces musées, je puis déjà vous dire qui n'en verrait pas un traitre sou, et ce sont les musées du Canada rural. Donc, pour moi, cela pose quelques questions.

J'aimerais aller un tout petit peu plus loin avec vous. À votre avis, comment cette relation fonctionnerait-elle à ces trois niveaux, c'est-à-dire du gouvernement fédéral, du gouvernement provincial et, évidemment, de tout ce petit monde muséologique?

**M. McAvity:** Nous n'en avons pas vraiment étudié les détails, mais nous croyons que tout devrait se fonder sur le niveau d'excellence au niveau local peu importe de quel musée il s'agit. Il y a environ 2,000 musées au Canada. De toute évidence, tous les musées ne pourront pas profiter du programme de financement. Mais le financement devrait être fondé sur les collections qui s'y trouvent, l'importance des collections, l'importance des activités du musée, l'excellence dans la réalisation de ses programmes antérieurs, et le potentiel de l'institution. Il faudrait que l'accès au programme soit libre afin que les musées puissent décider d'y participer ou de s'en retirer à leur guise. Et le tout devrait être fondé sur les réalisations et l'évaluation continue de l'efficacité des institutions.

**M. Gormley:** Il devrait y avoir un accord quelconque, fédéral-provincial, vous avez parlé d'une entente-cadre, et il devrait y avoir aussi des négociations.

**M. McAvity:** De toute évidence. Et je crois que les provinces souffrent déjà d'un degré de frustration plutôt élevé. Elles ne sont pas en mesure de signer un accord avec un intermédiaire. Elles veulent traiter directement avec le gouvernement fédéral. C'est ce qui a d'ailleurs mis les bâtons dans les roues au niveau de la réalisation des politiques des musées nationaux. On a maintes fois essayé de redéfinir le Programme des musées associés, sans vraiment réaliser de progrès. Les provinces ne s'intéressent pas vraiment à ce programme ni à traiter avec un intermédiaire.

**M. Gormley:** Merci.

**Le président:** Merci, monsieur Gormley.

Anything to add, Mr. Trudel?

**Mr. Trudel:** I have nothing special to say except that I think that this report has brought about the consultation that the Canadian Museum Association brought about through its membership network and all this has made for a lot of interest in this change. If I can repeat what my president has said, I would like to say that I think it would be very important for something to happen now that the whole question has become an extremely important subject for discussion for all those working in the museum field.

## [Text]

La chose que j'aimerais dire aussi, c'est que l'on reconnaît l'importance des programmes de la Corporation des musées nationaux; l'importance qu'elle a eue dans le passé est très grande. Mais il y a un problème qui est plus grand que cela, et c'est le problème de la structure. J'ai moi-même—si je peux parler en mon nom personnel—j'ai travaillé, dis-je, à la Galerie nationale pendant un certain nombre d'années, et je l'ai vécu de l'intérieur, ce problème de structure; il est réel. Alors, je pense qu'il faut donner un peu de cette liberté de décision aux directeurs des grandes institutions nationales.

Ce qu'on voudrait, c'est être fiers de ces musées nationaux et on voudrait aussi qu'ils soient des modèles à imiter, car il y en a partout maintenant au Canada; la situation a beaucoup changé dans les musées. Mais, ce qu'on voudrait en plus, c'est qu'on sente un élan, quelque part, dans les musées nationaux.

• 2055

Donc, nous espérons beaucoup des changements dans le milieu des musées, et ce à partir de maintenant.

**The Chairman:** It has been a marathon session, but I think it has been a most productive evening for this committee. We thank the witnesses for their indulgence and for their patience with this process, which is a labourious one sometimes, but we are hell-bent on getting something prepared before the Christmas break by way of sound suggestions, recommendations, policies, on museums. We are going to do it by that date, and we are going to do it just as well as we can. We thank you so much for your assistance in that regard.

This meeting is adjourned.

## [Translation]

The other thing I would like to add also is that we recognize the importance of the National Museums Corporation's programs; its past role has been very significant. But there is a greater problem than that, and it has to do with the structure. If I can add something personal, here, I must say that I, for one, worked at the National Gallery for a certain number of years and I had to deal with this problem of structure from the inside; it is a real one. So I think that a bit of this freedom of decision has to be given to the directors of our great national institutions.

What we would like is to be able to be proud of our national museums and we would also want them to be models for imitation because they are now located all across Canada; the situation has changed a lot in the museum field. But we would further like to feel momentum, somewhere, within our national museums.

So I think that we have a lot of hope for change in the field of museums now.

**Le président:** Bon, ce fut une séance marathon et je crois aussi que la soirée fut productive. Nous remercions les témoins d'avoir fait preuve de tant d'indulgence et de patience car notre méthode de travail est parfois laborieuse, mais nous tenons mordicus à préparer quelque chose avant les fêtes, c'est-à-dire préparer des propositions, des recommandations et des politiques sur les musées. Nous allons le faire avant les fêtes et nous allons faire tout notre possible. Nous vous remercions beaucoup pour cette aide que vous venez de nous apporter.

La séance est levée.



















*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Canadian Government Publishing Centre,  
Supply and Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

*En cas de non-livraison,  
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Centre d'édition du gouvernement du Canada,  
Approvisionnement et Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

#### WITNESSES

*From the Department of Communications:*

Jeremy K.B. Kinsman, Assistant Deputy Minister, Cultural  
Affairs and Broadcasting;  
Michael Binder, Assistant Deputy Minister, Financial  
Management.

*From the Canadian Museums Association:*

William Barkley, President;  
Jean Trudel, Chairman, Professional Development and  
Standards;  
John G. McAvity, Executive Director.

*From La Société des musées québécois:*

Claude Gosselin, Vice-President.

*From the Ontario Association of Art Galleries:*

Peeter Sepp, Executive Director.  
David Baird.

#### TÉMOINS

*Du Ministère des Communications:*

Jeremy K.B. Kinsman, sous-ministre adjoint, Affaires  
culturelles et radiodiffusion;  
Michael Binder, sous-ministre adjoint, Gestion des finances.

*De l'Association des musées canadiens:*

William Barkley, président;  
Jean Trudel, président, Normalisation et développement  
professionnel;  
John G. McAvity, directeur administratif.

*De La Société des musées québécois:*

Claude Gosselin, vice-président.

*De l'Ontario Association of Art Galleries:*

Peeter Sepp, directeur exécutif.  
David Baird.



HOUSE OF COMMONS

Issue No. 9

Thursday, December 4, 1986

Chairman: Jim Edwards

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 9

Le jeudi 4 décembre 1986

Président: Jim Edwards

*Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing Committee on*

*Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des*

## Communications and Culture

## Communications et de la culture

### RESPECTING:

In accordance with its mandate under Standing Order 96(2), a review of Canadian Cultural Policy and Programs, taking into account various task force reports

### CONCERNANT:

En conformité avec son mandat en vertu de l'article 96(2) du Règlement, une revue de la politique et des programmes culturels au Canada en tenant compte d'un certain nombre de rapports de groupes de travail

### INCLUDING:

The First Report to the House

### Y COMPRIS:

Le premier rapport à la Chambre

### WITNESSES:

(See back cover)

### TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



Second Session of the Thirty-third Parliament, 1986

Deuxième session de la trente-troisième législature, 1986

STANDING COMMITTEE ON COMMUNICATIONS  
AND CULTURE

*Chairman:* Jim Edwards

*Vice-Chairman:* Bob Pennock

MEMBERS

Jim Caldwell  
Edouard Desrosiers  
Sheila Finestone

(Quorum 4)

Martin Lavoie

*Clerk of the Committee*

COMITÉ PERMANENT DES COMMUNICATIONS ET  
DE LA CULTURE

*Président:* Jim Edwards

*Vice-président:* Bob Pennock

MEMBRES

John Gormley  
Lynn McDonald—(7)

(Quorum 4)

*Le greffier du Comité*

Martin Lavoie

## REPORT TO THE HOUSE

Thursday, December 4, 1986

The Standing Committee on Communications and Culture has the honour to present its

## FIRST REPORT

Pursuant to Standing Order 104(1), your Committee met to consider the following Order-in-Council appointments referred to the Committee on

Thursday, October 16, 1986 (Sessional Paper No. 332-6/3):

- P.C. 1986-1795, dated July 29, 1986 re-appointing Mr. Jean-Claude DELORME as president of Teleglobe Canada for a term of six months.
- P.C. 1986-2013, dated August 22, 1986 appointing Mr. Brian G. ARMSTRONG as a director of the Canadian Broadcasting Corporation for a term of five years.
- P.C. 1986-2044, dated September 9, 1986 appointing Mr. Tommy D'ERRICO as a director of the Canadian Broadcasting Corporation for a term of three years.
- P.C. 1986-2014, dated August 22, 1986 appointing Mr. Michael K. POWER as a director of the Canadian Broadcasting Corporation for a term of five years, effective December 21, 1986.

Your Committee has examined the qualifications of the nominees and finds them competent to perform the duties of the post to which they were appointed or re-appointed.

A copy of the relevant Minutes of Proceedings and Evidence (*Issues No. 4 and No. 9 which includes this Report*) is tabled.

Respectfully submitted,

JIM EDWARDS,

*Chairman.*

## RAPPORT À LA CHAMBRE

Le jeudi 4 décembre 1986

Le Comité permanent des communications et de la culture a l'honneur de présenter son

## PREMIER RAPPORT

En vertu de l'article 104(1) du Règlement, votre Comité s'est réuni pour considérer les nominations par décret suivantes, renvoyées au Comité le jeudi 16 octobre 1986 (Document parlementaire n° 332-6/3):

- C.P. 1986-1795, en date du 29 juillet 1986 renouvelant le mandat de M. Jean-Claude DELORME comme président de la Société Téléglobe Canada pour une période de six mois.
- C.P. 1986-2013, en date du 22 août 1986 nommant M. Brian G. ARMSTRONG au poste d'administrateur de la Société Radio-Canada pour une période de cinq ans.
- C.P. 1986-2044, en date du 9 septembre 1986 nommant M. Tommy D'ERRICO au poste d'administrateur de la Société Radio-Canada pour une période de trois ans.
- C.P. 1986-2014, en date du 22 août 1986 nommant M. Michael K. POWER au poste d'administrateur de la Société Radio-Canada pour une période de cinq ans, à compter du 21 décembre 1986.

Le Comité a examiné les qualités des personnes nommées et les juge compétentes pour remplir les fonctions des postes auxquels elles ont été nommées.

Un exemplaire des Procès-verbaux et témoignages relatifs à ces nominations par décret (*fascicules n° 4 et n° 9 qui comprennent ce rapport*) est déposé.

Respectueusement soumis,

*Le président,*

JIM EDWARDS.



## MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, DECEMBER 4, 1986  
(15)

[Text]

The Standing Committee on Communications and Culture met, at 9:10 o'clock a.m., this day, the Chairman, Jim Edwards, presiding.

*Members of the Committee present:* Jim Caldwell, Jim Edwards, Lynn McDonald.

*Acting Members present:* Bob Brisco for John Gormley; Harry Brightwell for Bob Pennock.

*In attendance: From the Library of Parliament, Research Branch:* James Robertson, Research Officer, and Paul Audley, Consultant.

*Witnesses: From the Canadian Arts Museums Directors Association:* Robert F. Swain, President; Terry Fenton, Director, Edmonton Art Gallery; Ian Lumsden, Director, Beaverbrook Art Gallery. *From the National Exhibition Centre:* Lucille M. Doucette, Chairperson.

In accordance with its mandate under Standing Order 96(2), the Committee resumed its review of Canadian Cultural Policy and Programs, taking into account various task force reports.

Robert F. Swain and Lucille M. Doucette made opening statements and, with the other witnesses, answered questions.

At 10:52 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Martin Lavoie

*Clerk of the Committee*

## PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 4 DÉCEMBRE 1986  
(15)

[Traduction]

Le Comité permanent des communications et de la culture se réunit, aujourd'hui à 9 h 10, sous la présidence de Jim Edwards, (*président*).

*Membres du Comité présents:* Jim Caldwell, Jim Edwards, Lynn McDonald.

*Membres suppléants présents:* Bob Brisco remplace John Gormley; Harry Brightwell remplace Bob Pennock.

*Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* James Robertson, attaché de recherche; Paul Audley, conseiller.

*Témoins: De l'Organisation des directeurs des musées d'arts canadiens:* Robert F. Swain, président; Terry Fenton, directeur, Galerie d'art d'Edmonton; Ian Lumsden, directeur, Galerie d'art de Beaverbrook. *Du Centre national des expositions:* Lucille-M. Doucette, présidente.

En vertu de l'autorité que lui confère l'article 96(2) du Règlement, le Comité reprend l'étude de la politique et des programmes culturels au Canada, à la lumière des rapports de divers groupes de travail.

Robert F. Swain et Lucille-M. Doucette font des déclarations préliminaires, puis eux-mêmes et les autres témoins répondent aux questions.

A 10 h 52, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

Martin Lavoie

## EVIDENCE

*(Recorded by Electronic Apparatus)**[Texte]*

Thursday, December 4, 1986

• 0912

**The Chairman:** We will call to order this morning's meeting of the Standing Committee on Communications and Culture. In this morning's agenda we have two witnesses. The second witness will be Mrs. Lucille Doucette, chairperson of the National Exhibition Centre from Castlegar, British Columbia, who will address an issue that one might describe as regional, but which has truly national ramifications, because these centres have been set up in various parts of the country. There are recommendations in the task force concerning their future.

The first witness to be called is Mr. Robert Swain from the Canadian Arts Museums Directors Association. Mr. Swain, we invite you and those who accompany you to come forward. We invite you to introduce your colleagues and make a brief introductory statement. Following that we will invite members to pose questions to you.

**Mr. Robert F. Swain (President, Canadian Arts Museums Directors Association):** Thank you very much, Mr. Edwards. We appreciate the opportunity to come before your committee to express a viewpoint from CAMDA about the Withrow-Richard task force.

My colleagues: Ian Lumsden, director of the Beaverbrook Art Gallery in Fredericton, New Brunswick, and Terry Fenton, director of the Edmonton Art Gallery. Both are members of CAMDA. Mr. Lumsden represents an important regional resource in the east, as does Mr. Fenton in the west. Mr. Fenton is also president of the Associate Museums Directors Association. He will have some experience to bring upon the associate museum network.

We have provided you with a two-page brief. I think I have given that to the secretary for distribution. I am not going to read it. I think I would like to try to give you some idea about what CAMDA is and then give you the salient points in our brief.

CAMDA has been in existence since 1964. It is an association of art museum directors only. It has grown from a community of 10 to about 35, the present membership, and represents every major art museum in the country at the present moment.

The Withrow-Richard task force is certainly of interest to our members, because it bears upon the funding of many of our programs across the country and also because the national institutions reflect upon our activities.

• 0915

The Withrow-Richard task force I think was fairly quickly got together with the previous government to try and get some

## TÉMOIGNAGES

*(Enregistrement électronique)**[Traduction]*

Le jeudi 4 décembre 1986

**Le président:** La séance de ce matin du Comité permanent des communications et de la culture est ouverte. Notre ordre du jour prévoit l'audition de deux témoins. Le deuxième témoin est M<sup>me</sup> Lucille Doucette, présidente du Centre national d'expositions de Castlegar, qui entretiendra le Comité d'un sujet qui pourrait paraître de portée régionale, mais qui a des ramifications nationales, puisque de tels centres existent un peu partout au pays. Il y a un certain nombre de recommandations du groupe de travail qui concernent leur avenir.

Le premier témoin du Comité cependant est M. Robert Swain de l'Organisation des directeurs de musées d'art canadiens. Vous pouvez vous avancer, monsieur Swain, ainsi que vos collègues. Nous vous prions de nous présenter les gens qui vous accompagnent et de faire une brève déclaration liminaire. Après quoi, les membres du Comité seront invités à vous poser des questions.

**M. Robert F. Swain (président, Organisation des directeurs des musées d'art canadiens):** Merci beaucoup, monsieur Edwards. Nous vous sommes reconnaissants de nous donner l'occasion de comparaître devant votre Comité pour vous faire part des vues de l'ODMAC au sujet du groupe de travail Withrow-Richard.

Mes collègues sont M. Ian Lumsden, directeur du Musée des beaux-arts Beaverbrook de Fredericton, au Nouveau-Brunswick, ainsi que M. Terry Fenton, directeur du Musée des beaux-arts d'Edmonton. Les deux sont membres de l'ODMAC. M. Lumsden représente une ressource régionale importante dans l'Est, et il en est de même pour M. Fenton pour l'Ouest. M. Fenton est également président de l'Association des directeurs de musées associés. Il apporte donc la perspective du réseau des musées associés.

Nous vous avons remis un mémoire de deux pages. Nous avons prié le greffier de vous le distribuer. Je ne vais pas le lire ici. Je vais me borner à vous dire un peu ce qu'est l'ODMAC et quels sont ses vœux pour l'essentiel.

L'ODMAC existe depuis 1964. Elle regroupe uniquement des directeurs de musées d'arts. Son effectif est passé de 10 à 35, c'est son niveau actuel, et elle représente tous les principaux musées des beaux-arts au pays.

Le groupe de travail Withrow-Richard intéresse nos membres parce qu'il aborde la question du financement de bien de nos programmes un peu partout au pays et aussi parce que les établissements nationaux ont une influence sur notre activité.

Le groupe de travail Withrow-Richard a été réuni un peu à la hâte sous l'ancien gouvernement pour essayer de cerner les

*[Text]*

handle on the evident problems in the national museums and within the corporation and within the broader Canadian community.

CAMDA discussed the task force at length in its meeting in October in Ottawa and the paper we circulated here is the digest of that meeting. I think basically, we are fairly favourably disposed to the contents of the task force report.

We see the report as breaking down into two major areas: recommendations that pertain to the national museums themselves here in Ottawa and recommendations that pertain to programs effecting the rest of the museum community in the country.

We share the recommendations governing the national museums that they be given their autonomy from the corporation. I will not elaborate; you may want to ask us some questions about why we feel that, but generally, there seems to be the appearance of an over-bureaucratization of the system in Ottawa that is creating inertia within the constituent museums of the corporation, and they just are not keeping pace and are not able to do their job. They have lost their leadership role and I think their sisters across the country want to see them regain it and take their proper part in the museum constituency in the country.

The other aspect of the Withrow-Richard task force that we are interested in obviously is the recommendations for museum support programming across the country. Mr. Fenton will be able to talk to you about the associate museum network and the impact of national museum's funding for that.

Mr. Lumsden will be able to talk about funding from the Museums Assistance Program. We think that the Museums Assistance Program has been largely responsible through the national museums policy of 1972 for the incredible explosion of museum activity in the country. To a certain extent, I think the problems that Withrow-Richard were addressing are problems of success, and to a certain extent inadequate funding. We certainly want to see some form of MAP continue.

We are sensitive to the recommendation—I think it is contained in recommendation eight—to provide for funding programs under an assistant deputy minister and the Department of Communications. We are always anxious about governmental interference in the ongoing activities of arts organizations.

However, we have had some recent bitter experience with the Canada Council, which is ostensibly an arm's length agency. It seems that in Ottawa these days, if you are at arm's length from government, that is fine; but not necessarily at arm's length from clients and that is where our major concern is.

*[Translation]*

problèmes évidents au sein des musées nationaux, de la société et de la collectivité.

L'ODMAC a longuement discuté du groupe de travail lors de sa réunion d'octobre à Ottawa et le mémoire qui a été distribué représente le fruit de son travail à cette occasion. Disons que de façon générale, nous avons assez bien accueilli le rapport du groupe de travail.

Les recommandations du rapport se répartissent en deux grandes catégories: celles qui visent les musées nationaux ici même à Ottawa, et celles qui visent les programmes qui nous touchent tous dans le milieu des musées au pays.

Nous appuyons les recommandations touchant les musées nationaux et voulant qu'ils deviennent autonomes par rapport à la société. Je ne vais pas m'attarder sur cette position; je ne sais pas si vous aurez des questions un peu plus tard. Disons que de façon générale, la bureaucratisation semble prendre beaucoup trop de place à Ottawa et qu'il semble en résulter une certaine inertie à l'intérieur des musées membres de la société. Ils ne peuvent pas se maintenir à jour et faire leur travail. Ils ne jouent plus le rôle d'avant-garde qu'ils jouaient jusqu'ici et leurs musées frères d'un peu partout au pays voudraient les voir reprendre ce rôle et occuper la place qui leur revient à l'intérieur de la collectivité des musées dans son ensemble.

L'autre aspect du groupe de travail Withrow-Richard, qui présente évidemment un intérêt particulier pour nous, est l'ensemble des recommandations touchant les programmes d'appui aux musées un peu partout au pays. M. Fenton pourra vous dire ce qu'il en est au sujet du réseau des musées associés et de l'incidence du financement des musées nationaux à ce niveau.

Quant à M. Lumsden, il s'attachera au financement qui passe par le Programme d'appui aux musées. Selon nous, le Programme d'appui aux musées a eu beaucoup à voir, dans le cadre de la politique nationale des musées de 1972, avec l'explosion incroyable d'activités au niveau des musées. Dans une certaine mesure, les problèmes relevés par le groupe de travail Withrow-Richard sont dus au succès des musées et au sous-financement de leurs activités. Donc, nous préconisons le maintien du Programme d'appui aux musées sous une forme ou une autre.

Nous sommes quelque peu nerveux au sujet de la recommandation, je pense que c'est la recommandation no 8, qui prévoit des programmes de financement sous la tutelle d'un sous-ministre adjoint et du ministère des Communications. Nous avons toujours quelques réserves touchant l'ingérence gouvernementale possible dans l'activité des organismes artistiques.

Il reste que nous avons connu récemment des expériences très amères avec le Conseil des arts du Canada, qui est censé être un organisme sans lien de dépendance. À Ottawa, les organismes sans lien de dépendance avec le gouvernement sont très bien vus ces jours-ci. Cependant, il ne faut pas qu'ils soient sans lien de dépendance avec les clients.



## [Texte]

We are very concerned about the inadequate funding to fairly successful operations around the country and I think our feelings are that if we come under the wing of the Minister and the Minister is able to make new funds available, then we will go there. I guess that is basically it, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you very much, Mr. Swain. I want to welcome to the committee today as participants and as alternates Dr. Harry Brightwell and Mr. Bob Brisco, and the first questioner in the first round will be Miss McDonald from Broadview—Greenwood.

**Ms McDonald:** Thank you, Mr. Chairman. I would like to begin on the question of Canada Council and funding mechanisms. Once bitten, twice shy perhaps, or have you been bitten more than once by the Canada Council? We know about the change, or certainly I have had discussions with the Canada Council on other occasions and I know the sense of betrayal that the museums feel with the change in funding mechanisms in program funds and so forth.

• 0920

Can you just explain a little bit of what the problems are? Let me share with you, to begin with, my own concerns about funding under the Minister in the province that we have seen with the cultural initiatives program, for example. I wonder, would you consider another agency such as has been proposed by way of a heritage council as a parallel structure to the Canada Council.

**Mr. Swain:** I am sure you are well aware that the broad cultural community in this country has been navel-gazing for the past seven or eight years. There is enough evidence I think, with the Applebaum-Hébert process and all the various task forces that have been initiated in the last two years, to get some sense that we have just got to get on with the business. Almost a decade has gone by without any growth in the field whatsoever, and that is becoming very, very critical.

**Ms McDonald:** In terms of amount, you mean.

**Mr. Swain:** Well, in terms of amounts of money, in terms of growth in expertise and growth in terms of audience development, the whole range of things that affect museums. We feel that we have just really begun.

**Ms McDonald:** I am sorry. Are you saying that there has been no growth in . . . ?

**Mr. Swain:** It is all relative, Ms McDonald. I think there has been growth but there is all sorts of potential out there, too.

**Ms McDonald:** Okay. I think there are two questions here. One is the structure by which funding is determined. Certainly we are going to be making decisions as to our recommendations very soon. I can assure you no one here wants to hold things up, but we do not want to go from the frying pan into the fire. The decision is a very important one, so there is a question about structure. Should it be under the Department

## [Traduction]

La question du sous-financement des activités qui ont du succès un peu partout au pays nous inquiète et nous estimons que nous devons pouvoir nous adresser au ministre si ces activités sont placées sous sa tutelle et s'il est en mesure de débloquer de nouveaux fonds pour les financer. C'est à peu près tout pour l'instant, monsieur le président.

**Le président:** Merci beaucoup, monsieur Swain. Je voudrais souhaiter la bienvenue aux participants et aux substituts M. Harry Brightwell et M. Bob Brisco. La première intervenante pour ce premier tour sera M<sup>lle</sup> McDonald, député de Broadview—Greenwood.

**Mme McDonald:** Merci, monsieur le président. Ma première question a trait au Conseil des arts du Canada et au mécanisme de financement. Chat échaudé craint l'eau froide. Avez-vous eu plusieurs mauvaises expériences avec le Conseil des arts du Canada? Nous savons tous quels changements sont survenus. Pour avoir eu l'occasion d'en discuter déjà avec le Conseil des arts du Canada, je sais à quel point les musées se sentent trahis par la nouvelle formule de financement des programmes et tout le reste.

Pouvez-vous nous expliquer un peu quels sont les problèmes? J'ai moi-même certaines préoccupations au sujet du financement qui relève du ministre de la province comme c'est le cas pour le programme des initiatives culturelles, par exemple. Je me demande si vous seriez en faveur d'un conseil du patrimoine, en tant qu'organisme parallèle au Conseil des Arts du Canada.

**M. Swain:** Vous n'ignorez pas que la collectivité culturelle du pays s'examine le nombril depuis sept ou huit ans. À preuve, le rapport Appelbaum-Hébert et tous les autres groupes de travail qui se sont succédé au cours des deux dernières années. Ce que l'on constate finalement, c'est qu'on doit agir. Il s'est maintenant écoulé presque dix ans sans qu'il y ait une croissance quelconque à ce niveau et la situation devient très critique.

**Mme McDonald:** Pour ce qui est du montant du financement, vous voulez dire.

**M. Swain:** Pour ce qui est du montant du financement, pour ce qui est des compétences dans ce domaine et pour ce qui est de l'élargissement de l'auditoire, de toute l'activité des musées nous ne faisons que commencer.

**Mme McDonald:** Je m'excuse. Vous voulez dire qu'il n'y a pas eu de croissance . . .

**M. Swain:** Tout est relatif, mademoiselle McDonald. Il y a eu une certaine croissance, mais trop peu, compte tenu de toutes les possibilités.

**Mme McDonald:** Nous sommes en présence de deux choses ici. Nous devons d'abord voir quelle est la formule qui sert à déterminer le financement. Nous allons devoir faire nos recommandations à cet égard très bientôt. Nous ne voulons pas retarder le processus, mais nous ne tenons non plus à simplement changer le mal de place. Notre décision au sujet de la formule sera donc très importante. Devra-t-elle passer par le

*[Text]*

of Communications with the very strong possibility of interference? This was clarified with the department officials yesterday that the Minister decides, and staff make recommendations; we do not know what the process is. These results are not published, their criteria are pretty woolly and I certainly do not have much confidence in that.

The Canada Council does have a peer review system. I think perhaps the system should be improved, or perhaps one wants a separate body, or perhaps one wants more input into the Canada Council. There are three possibilities, in short, each with their pros and cons.

**Mr. Swain:** We would certainly prefer to have a peer review system. In fact, I think that really is our preference. I guess the question is—because the system reports to the Minister or not—whether there is an arm's-length interference between the Minister and the awarding of grants, whether that is obviated by reporting to the Minister. I am not sure that this is necessarily the case. If the assistant deputy, for example, has a real advisory committee and a process is put in place that has the confidence of the community that the program is supposed to serve—and I think the community is fairly strongly behind the peer adjudication system—we want to balance the weight of the Minister in the process.

**Ms McDonald:** The Canada Council also reports to Parliament and comes under a Minister, but the Minister does not see particular projects and does not say yes or no to any particular project. Whereas under cultural initiatives the Minister does.

**Mr. T. Fenton (Member, Canadian Arts Museums Directors Association, Edmonton):** There is a difference in structure in terms of what kind of Crown corporation, between the Canada Council and the National Museums Corporation. My experience with the National Museums Corporation is that the fact that it is a Crown corporation and it has its own board has certain advantages. The arm's length advantage you mention, and we appreciate that.

It is more cumbersome in some ways. It seems, because of its board and its structure in the past, to be very slow in changing and often slow in getting certain kinds of allocations approved by the Minister. There is some kind of ministerial approval mechanism there, as well. We have been plagued especially in the National Museums through museums assistance programming by this extreme difficulty in getting certain kinds of grants and changes in the policy approach approved.

• 0925

**Ms McDonald:** Is it to be the structure or the personalities involved?

**Mr. Fenton:** As I understand it, in that case it had something to do with the structure. I am not an expert on Crown corporations. I know there are different kinds of Crown corporations which report differently to the Minister.

*[Translation]*

ministère des Communications, avec tout ce que cela implique en matière d'ingérence? Nous avons pu établir hier avec les fonctionnaires du ministère que le personnel fait des recommandations et le ministre décide. Pour ce qui est du processus, cependant, nous n'en savons pas plus. Les résultats ne sont pas publiés, les critères sont très flous, ce qui est loin d'inspirer confiance.

Pour ce qui est du Conseil des Arts, il a un système d'examen par les pairs. Il y a peut-être lieu d'améliorer ce système, un organisme distinct est peut-être indiqué, ou encore il est peut-être possible d'intervenir davantage au niveau du Conseil des arts. Il y a trois possibilités, chacune ayant des avantages et des désavantages.

**M. Swain:** Nous préférierions certainement un système d'examen par les pairs. Ce serait notre premier choix. Il s'agit de savoir s'il y a lien de dépendance ou non pour ce qui est de l'octroi des subventions, si le fait de rendre compte au ministre implique une ingérence ou non. Je ne sais vraiment pas. Si le sous-ministre adjoint, par exemple, peut compter sur un vrai comité consultatif, met en place un processus qui a la confiance de la collectivité qui est censée être desservie par les programmes en cause—et de façon générale la collectivité est fermement en faveur d'un système d'examen par les pairs—je pense que nous pouvons avoir un contrepoids sur l'influence du ministre.

**Mme McDonald:** Le Conseil des arts fait également rapport au Parlement et tombe sous la tutelle du ministre, mais le ministre lui-même ne voit pas les divers projets et n'est pas appelé à se prononcer sur leur valeur. Dans le cadre du programme d'initiatives culturelles, il décide.

**M. T. Fenton (membre, Association des Musées d'arts canadiens, Edmonton):** Le Conseil des arts et la société des musées nationaux ont des structures différentes. Le fait que la société des musées nationaux soit une société de la Couronne et ait son propre conseil d'administration a des avantages. Entre autres, il n'y a pas de liens de dépendance, comme vous l'avez mentionné.

Cependant, c'est une structure qui est plus lourde. L'an passé elle s'est révélée réfractaire aux changements. L'approbation des montants par le ministre a été également lente à certains moments. L'approbation est requise à l'intérieur de sa structure. Au niveau des musées nationaux et du Programme d'appui aux musées, nous avons eu toutes sortes de difficultés à faire approuver certaines subventions et certains changements de politique.

**Mme McDonald:** Cela est-il dû aux structures ou aux personnes en place?

**M. Fenton:** Si je comprends bien, c'est surtout dû aux structures. Je ne prétends pas être expert en sociétés de la Couronne. Je sais seulement qu'il y a différentes sortes de sociétés de la Couronne, et qu'elles font rapport au ministre de différentes façons.



[Texte]

**Ms McDonald:** I have a concern about commercial sponsorships of special projects. This is one of the recommendations of the task force on a limited basis. I suspect there is a thin edge of the wedge problem there.

**Mr. Swain:** What are you afraid of?

**Ms McDonald:** I do not think museums should have to seek a corporate sponsor to be able to do a special project or their regular work. It gives a certain vetting to commercial sponsors and it poses problems of fundraising. It is not necessarily all new money because it comes from a corporation which would otherwise be paying taxes. It is not that much of a net gain. It seems to add to another layer. It seems to me we should have public galleries which have public support and do the job for the public without... Surely if we really believe this is important, we are willing to put public money into it and not require organizations to go around to the corporate sector and ask them for support and perhaps some say in the content.

**Mr. Swain:** My experience, and it is not that deep... When I have gone after corporate sponsorship there was a fair degree of willingness to comply with our *modus operandi*. It is usually for specified projects they want to ally themselves with in the first place. I think our big problem is not the project selling we have to go through when we seek corporate sponsorship. It is a question of ongoing maintenance of the operations. We will never get corporate support for that aspect. If the government does not take that up it is not going to happen.

**Mr. I. Lumsden (Member, Canadian Arts Museums Director's Association, Fredericton):** I think the broader the mix of funding any institution has, the healthier the institution is. I do not think there is anything wrong with relying on private and corporate support, but it should be in balance with the commitment made by the federal, provincial and municipal governments. I think if we were to rely exclusively on government support, we would find ourselves in a precarious state, with cutbacks in Canada Council funding, the funds anticipated for the Museum Assistance Program not being delivered, a freeze on granting or a cutback on the kind of applications which will be entertained by the federal government. I think the more diverse the sources of funding, the healthier it is for the institution.

I would also like to comment on your idea of a heritage council. It has been some time since I read the Applebaum-Hébert report. I do not know whether I concur in all respects to their vision of a heritage council. I am not certain I am speaking on behalf of my Canadian colleagues, but I think there is a lot of merit to having a common funding agency for museums.

We are in a situation now where we are going in piecemeal format to the Canada Council for funding of a certain type of program and trying to fit our program into their grant

[Traduction]

**Mme McDonald:** J'ai quelques réserves au sujet du parrainage des projets spéciaux par les entreprises commerciales. C'est l'une des initiatives recommandées par le groupe de travail dans un cadre limité. C'est tout juste acceptable en ce qui me concerne.

**M. Swain:** Que craignez-vous au juste?

**Mme McDonald:** J'estime que les musées ne devraient pas avoir à recourir au parrainage des entreprises commerciales pour mener des projets spéciaux ou simplement leurs activités normales. C'est une façon de procéder qui donne un certain droit de regard aux entreprises qui parrainent des projets et qui peut créer des problèmes pour ce qui est des levées de fonds. Et il ne s'agit pas nécessairement de nouveaux fonds puisqu'ils viennent d'entreprises qui paieraient des impôts autrement. Il ne s'agit pas nécessairement d'un gain net. C'est simplement un autre niveau qui s'ajoute. Il me semble que nos musées des Beaux-Arts devraient être des établissements publics, jouissant de l'appui public, voués aux besoins du public sans... si nous considérons nos musées comme importants, nous devons sûrement être prêts à y investir des fonds publics, sans qu'ils soient obligés de tendre la main au secteur des entreprises pour que celui-ci leur dicte leur ligne de conduite dans une certaine mesure.

**M. Swain:** Mon expérience dans ce domaine, et elle n'est pas si poussée... lorsque j'ai essayé d'obtenir des fonds des compagnies privées, j'ai constaté qu'il y avait un désir évident de respecter les règles établies. En règle générale, ces compagnies ne sont intéressées qu'à certains projets bien précis de toute façon. Donc, le problème n'est pas d'obtenir des fonds de compagnies privées pour certains projets. Il pourrait exister pour ce qui est du financement de l'activité normale, mais nous ne nous adresserions pas aux compagnies privées pour ce financement. Il n'y a que le gouvernement qui puisse l'assurer.

**M. I. Lumsden (membre, Association des directeurs de musées d'arts canadiens, Fredericton):** Plus le financement d'un établissement est mixte, mieux c'est pour lui. Je ne vois rien de mal à ce qu'un établissement recueille des fonds privés ou de compagnies, mais il faut que ce financement soit équilibré par rapport au financement assuré par les autorités fédérales, provinciales et municipales. Si nous devons nous fier exclusivement au gouvernement, nous pourrions nous retrouver dans une situation difficile, avec les réductions du financement provenant du Conseil des arts du Canada, la non-productivité du Programme d'appui aux musées, le gel des subventions ou la diminution du nombre de demandes que le gouvernement fédéral est prêt à accepter. Donc, plus le financement est diversifié, mieux c'est.

Je reviens à votre suggestion concernant un conseil du patrimoine. Il y a déjà quelque temps que j'ai lu le rapport Applebaum-Hébert. Je ne sais pas si je me fais la même idée que vous d'un tel conseil du patrimoine. Je ne parle peut-être pas au nom de tous mes collègues canadiens, mais il me semble qu'il y a beaucoup d'avantages à avoir un organisme unique de financement des musées.

Actuellement, avec le Conseil des arts, nous adoptons l'approche ponctuelle pour ce qui est du financement de certains de nos programmes. Nous essayons de les adapter à la



*[Text]*

structure. We are going to the Museums Assistance Program for another type of funding. There is a whole area which is now ineligible for funding.

The important educational function of the institution is being neglected in terms of audience development because there is no agency which has funds to assist us to do a certain type of non-Canadian historical exhibition. I think if there were this centralized arms-length heritage council, the client—if you want to use the term—or the institution would be more fully considered in terms of the region in which it is operating and the kind of specialization of its collection.

• 0930

In the grant-giving process in Canada today we are being encouraged toward a greater and greater homogeneity. The cultural strength of Canada is its very heterogeneous nature. We are all trying to fit our applications for grant assistance into a federally devised program that is not always responsive to the regional needs.

**The Chairman:** Ms McDonald, I am a little sympathetic, because we have come to 11 minutes in your round. I know there was some unanticipated amplification in this response. We will be a little more generous the next time around, a little more accommodating.

On the government side, who is prepared to ask the first round? Mr. Brightwell.

**Mr. Brightwell:** Mr. Chairman, I have questions. It may be that I am being unfair both to the committee and to the witnesses because I am not prepared as well as I should ahead of time. You call yourselves directors of museums. Is this in some manner different from galleries? We are talking about a national gallery. Can you help me there?

**Mr. Swain:** We are talking about art museums, sir. There is a wide variety of types of museums in the country. We have banded together because there are specific commonalities between art museums that do not relate to zoos, bug collections, aeronautical collections and such things.

**Mr. Brightwell:** You are then different from a gallery. Am I being particularly stupid here? I beg your pardon if I am.

**Mr. Swain:** No, it is just semantics at the moment. Usually an art museum—they are interdependent and not necessarily mutually exclusive—has a collection; an art gallery might not have a collection. But there is no real definition behind it. Art museum or art gallery is okay with us.

**Mr. Lumsden:** To amplify on this, my perception of the difference between an art museum and an art gallery is that an art gallery has a focus more narrowly defined upon the fine arts, whereas an art museum includes the decorative arts as well. So an institution, say the Musée des beaux arts de

*[Translation]*

formule des subventions du Conseil des arts. Et nous nous adressons au Programme d'appui aux musées pour d'autres types de financement. Il y a toute une catégorie d'activités qui n'est plus admissible actuellement.

Au niveau du développement de l'auditoire si important, il y a tout un secteur d'activités qui est négligé actuellement. Il n'existe aucun organisme qui puisse nous aider par exemple à mettre sur pied une exposition historique non canadienne. S'il y avait un conseil du patrimoine central sans lien de dépendance, les besoins particuliers de la région où se trouve le client, si vous me permettez ce terme, ou l'établissement, et la spécialisation de sa collection pourraient devenir des facteurs plus importants dans la décision.

Dans le cadre du processus d'octroi des subventions en vigueur au Canada aujourd'hui, nous sommes encouragés à adopter une approche toujours plus homogène. Or, notre bagage culturel canadien est de nature très hétérogène. Ce qui fait que nous nous retrouvons à essayer d'adapter nos demandes de subventions à un programme de conception fédérale qui n'est pas toujours sensible aux besoins régionaux.

**Le président:** Mademoiselle McDonald, je me suis montré généreux, parce que votre intervention a duré 11 minutes. Je sais bien que la dernière réponse a duré plus longtemps que vous ne l'aviez prévu. J'essaierai d'en tenir compte lors de votre prochain tour.

Maintenant, du côté ministériel, qui est prêt à commencer? Monsieur Brightwell.

**M. Brightwell:** J'ai quelques questions en effet, monsieur le président. Je m'excuse d'avance auprès du Comité et des témoins, parce que je ne suis pas si bien préparé que je le souhaiterais. Vous êtes directeurs de musée. Quelle est la différence entre musée et galerie d'art? Nous avons par exemple ici une galerie nationale.

**M. Swain:** Nous parlons de musées d'art. Parce qu'il y a différentes catégories de musées au pays. Nous nous sommes regroupés en musées d'art parce que nous avons des traits communs, des traits que nous ne partageons pas avec les zoos, les collections d'insectes, les collections aéronautiques et le reste.

**M. Brightwell:** Vous faites donc la différence entre un musée et une galerie d'art. Ou je ne comprends pas.

**M. Swain:** C'est simplement une question de sémantique. En anglais, les deux notions s'entrecroisent. Les uns n'excluent pas les autres. Habituellement, les musées d'art auraient une collection, alors que ce ne serait pas nécessairement le cas pour les galeries d'art. Cependant, les uns comme les autres n'ont pas de définition précise. En anglais, musée d'art ou galerie d'art peuvent se confondre.

**M. Lumsden:** Si je puis ajouter à cette réponse, de la façon dont je comprends la différence entre les deux, les galeries d'art se spécialisent davantage dans les beaux-arts, tandis que les musées d'art englobent également les arts décoratifs. Un établissement comme le Musée des beaux-arts de Montréal,

## [Texte]

Montréal, would be more strictly speaking an art museum. The Edmonton Art Gallery might be better defined as an art gallery. There is also the European connotation to the term, too. There is also the confusion, of course, of gallery with the commercial operation as well. So we usually prefer to refer to us as art museum directors.

**Mr. Brightwell:** Your objective is to preserve and show and educate about Canadian art. Is this fair?

**Mr. Swain:** About Canadian art, right.

**Mr. Fenton:** Not just Canadian art.

**Mr. Brightwell:** Yes, of course. Why should you be funded greatly by government? Why cannot art museums and galleries somehow attract a clientele and support themselves, whether through private enterprise solicitation or through sale of admittance to see your attractions?

**Mr. Swain:** Why do you not pay a heavy rental every time you take a book out of a library? Some of us do not drive cars, but we are willing to have roads and sewers put in. I think it is part of the common interest that we have art museums and collections for the general good of the public. If the general good does not help to pay for it, the museums that might exist after that would be very few in number and very exclusive. They probably would not be without public wherewithal. This country would not have the system that we do have.

The Canadian experience is rather different from almost any other experience in the world. We have pretty well had to create a system out of nothing. We do not have the robber barons of the American experience. We did not have the great private collections that were extant out of royal patronage in Europe. Somewhere along the line somebody was enlightened enough to see that art museums and museum collections in general were a good thing for the people. So the public got behind the institution. I think we have to have government involved heavily in this area.

• 0935

**Mr. Brightwell:** How much is enough in museums? Where is a reasonable endpoint for art galleries and museums and whatever else is included in this umbrella?

**Mr. Swain:** Well, sir, I am not sure whether my colleagues can answer that question. I do not think I can answer the question. I just feel in my heart that we are not at that point yet.

**Mr. Lumsden:** I do not understand. What do you mean by it now in terms of financial commitment . . . ?

**Mr. Brightwell:** I would go into it a little bit and I feel that if we in government were to offer you 10 times what you are getting, you could still find need beyond that; there is a level some place. Is it a matter of government having to show some resistance and galleries having to show some persistence until

## [Traduction]

par exemple, serait à plus proprement parler un musée d'art. La galerie d'art d'Edmonton correspondrait davantage à la notion de galerie d'art en anglais. Il y a également une exception européenne. Sans compter qu'il y a des galeries d'art commerciales. En ce qui nous concerne, nous préférons nous appeler des directeurs de musée d'art.

**M. Brightwell:** Notre but est de préserver et d'exhiber les objets d'art canadiens ainsi que de faire un travail d'éducation à cet égard, n'est-ce pas?

**M. Swain:** L'art canadien, oui.

**M. Fenton:** Mais pas exclusivement.

**M. Brightwell:** Évidemment. Pourquoi devriez-vous être financés en grande partie par l'État? Pourquoi les musées et les galeries d'art ne pourraient-ils pas attirer leur propre clientèle et en vivre, que ce soit en faisant appel à des fonds d'entreprises privées ou en exigeant des frais d'admission, par exemple?

**M. Swain:** Pourquoi ne devez-vous pas acquitter des frais de location élevés chaque fois que vous sortez un livre d'une bibliothèque? Tout le monde ne conduit pas une automobile, mais tout le monde est disposé à payer pour les routes et les égouts. Il est dans l'intérêt de tout le monde d'avoir des musées d'art et des collections. Si l'ensemble des citoyens ne contribuait pas à financer les musées, ceux-ci deviendraient vite très rares et très exclusifs. Ils n'existeraient probablement pas sans l'appui du public. Ce pays n'aurait pas le réseau de musées qu'il a actuellement.

L'expérience canadienne est assez différente de celle des autres pays du monde à cet égard. En ce qui nous concerne, nous avons dû commencer à partir de rien. Nous n'avons pas connu les barons voleurs d'oeuvres d'art comme aux États-Unis. Nous n'avons pas eu de grandes collections privées des familles royales d'Europe. Cependant, quelqu'un à un moment donné a eu la sagesse de voir que les musées d'art et les collections de musée de façon générale étaient une bonne chose pour la population. Le public a été appelé à participer. Et c'est la raison pour laquelle le gouvernement aujourd'hui est largement engagé à ce niveau.

**M. Brightwell:** Où se situe la limite raisonnable? Combien doit-il y avoir de musées, de galeries et tout le reste?

**M. Swain:** Eh bien, je ne sais pas si mes collègues peuvent répondre à cette question, monsieur. Je ne peux pas, moi, vous donner une réponse précise. Je sens simplement que nous ne sommes pas encore à la limite.

**M. Lumsden:** Je ne comprends pas. Vous voulez dire pour ce qui est de l'engagement financier . . .

**M. Brightwell:** Je m'explique. Si nous, du gouvernement, nous offrions dix fois plus, vous trouveriez le moyen de le dépenser. Il doit bien y avoir une limite quelque part. Appartient-il au gouvernement de résister le plus possible et aux musées d'art d'insister le plus possible? La limite se trouve-t-elle quelque part entre les deux?



[Text]

you come to a meeting point some place? Is that how we determine how much is enough?

**Mr. Swain:** Do you not, as politicians, weigh the balances and the social forces? If the demands are on the system and you are hearing the demands, is it not your job to allocate the resources to make these things go? It is a push me, pull me, in the system, obviously, but in all honesty, I really do not feel that the system is adequately funded in the country at the moment. I do not know whether 10 times would be useful.

**Mr. Brightwell:** Of course, as politicians we find I would think thousands of organizations saying the same thing; therefore we have to divide a pie that is so big into thousands of pieces and nobody is satisfied with their pieces.

**Mr. Swain:** Okay. Well, we are talking about a program here that the Nielsen task force considered to be so minimal that it be knocked off the books. We are trying to say that this minimal amount of money has a hundredfold implications and amplification in our system and it is very important to our daily wherewithal, so we are here to try and at least protect that aspect of ongoing maintenance.

**The Chairman:** Mr. Fenton.

**Mr. Fenton:** I might suggest a couple of other ways to limit the resources. Right now, there are around 30 members of CAMDO; that means 30 art galleries in this country with annual operating budgets in excess of \$250,000. That is not too many art galleries. Many of them are very fragile. There are many more smaller galleries in this country, too.

I think one of the ways you can limit the government's responsibility in this area is to establish clear guidelines about who does and does not qualify at present and maybe have some fairly stringent guidelines about accepting new members. Just limit the number of institutions that have access to these funds and have some criteria that relate to their national viability, if you are talking federal funds.

The other is, I think, 10 times as much. In a certain sense, when you get beyond a certain point in some museum operations, not only are you no longer cost-effective but you are often just spending more money simply because you have it. We are way, way below that point.

Many museums in this country are in such a fragile state that were some of the existing grants to be cancelled, they could well collapse. If they did collapse, in the present social and cultural environment of Canada, I think they would have to be reinstituted within the next decade at great cost.

**Mr. Brightwell:** Just one last thing, Mr. Chairman. The Canada Council was set up to be separate from government to allow people like yourself to be judged by similar peoples and to adjust the money. I think you are having difficulty there and you are suggesting—or maybe not suggesting—that it might be better to have another group still.

Do you not think that with any group or set-up there is still going to be a continual problem that eventually, you will set up loyalties, they will set up loyalties that will be unfair to

[Translation]

**M. Swain:** En tant que politiciens, votre travail ne consiste-t-il pas à faire l'équilibre entre les forces sociales? S'il y a des pressions qui s'exercent dans un certain sens, ne devez-vous pas distribuer les ressources en conséquence? Il y a des forces qui s'exercent dans un sens et dans l'autre à l'intérieur du système, mais à mon humble avis, le réseau des musées n'est pas encore suffisamment financé. Je ne sais pas si 10 fois plus serait utile.

**M. Brightwell:** En tant que politiciens, nous nous trouvons en présence de milliers d'organismes réclamant tous la même chose. Nous devons diviser le gâteau en milliers de morceaux, et personne n'est jamais satisfait du sien.

**M. Swain:** Eh bien, nous parlons ici d'un programme de taille si réduite qu'aux yeux du groupe de travail Nielsen il pouvait être rayé des livres. Ce que nous disons, c'est que ce montant relativement peu élevé peut avoir des répercussions énormes à notre niveau et est essentiel à notre existence. Nous sommes ici pour essayer de protéger nos acquis au moins.

**Le président:** Monsieur Fenton.

**M. Fenton:** Il y aurait peut-être d'autres façons de limiter les ressources. Il y a actuellement quelques 30 membres de l'ODMAC, ce qui signifie 30 musées d'art au pays avec des budgets annuels d'exploitation qui dépassent les 250,000 dollars. Ce n'est quand même pas beaucoup et nombre d'entre eux sont dans un état très précaire. Il y a beaucoup de petits musées d'art au pays.

Une façon de limiter les dépenses du gouvernement à ce niveau pourrait être d'établir des directives très claires touchant l'appartenance aux groupes et l'admissibilité de nouveaux membres. Donc pour ce qui est des fonds fédéraux, le nombre d'établissements admissibles pourraient être limités et il pourrait y avoir des critères touchant le statut national.

Vous demandiez plus tôt s'il fallait 10 fois plus. Au-delà d'un certain point, l'activité des musées cesse d'être rentable; mais il y a plus encore, vous risquez de dépenser l'argent simplement parce que vous l'avez. Remarquez bien que nous n'en sommes pas encore là.

Beaucoup de musées au pays sont dans un état si précaire que si une partie des subventions existantes était supprimée, ils seraient appelés à disparaître. S'ils s'effondraient, dans le contexte social et culturel actuel au Canada, il faudrait qu'ils soient reconstitués à grands frais dans 10 ans.

**M. Brightwell:** Un dernier point, monsieur le président. Le Conseil des arts du Canada a été créé sans lien de dépendance avec le gouvernement pour permettre à des gens comme vous d'être jugés par leurs pairs et pour distribuer les fonds disponibles. Vous avez quelques difficultés à ce niveau et vous proposez, je ne sais pas si je vous comprends bien, quelque chose d'autre.

Ne croyez-vous pas qu'un autre groupe ne pourra pas régler le problème? Ne craignez-vous pas que le problème des loyautés continuera de se présenter? Comment éviter le



[Texte]

somebody again? How are we ever going to get around that problem when you have one organization set for that purpose now which is not easy to deal with, apparently? Will not the future organizations be the same way?

**Mr. Swain:** Well, we do not have a handle in deciding on the program design; that is our biggest problem at the moment with the Canada Council. The design comes down by fiat and it has very little applicability to our needs.

• 0940

There is another problem with Canada Council that is not often perceived by the public, especially as it relates to museums. The Canada Council does not regard museums as immediate clients. Rather it feels its main obligation is to the living Canadian artist and to contemporary Canadian art. Our museums do not necessarily do so. It is part of the job of our museums, but it is not their entire job. We are in an awkward position with Canada Council. Essentially, they want to give us money for specific projects, especially money that relates to contemporary Canadian art. Since it is only a small part of our own mandate, it creates real difficulties.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Fenton, Mr. Brightwell. Ms McDonald.

**Ms McDonald:** Thank you, Mr. Chairman. The researchers for our committee prepared a list of questions to put to you. They are actually extremely good questions and I want to go through them as much as is possible.

What are the strengths and weaknesses of the existing Museum Assistance Programs as they affect art museums?

**Mr. Swain:** Are we going to talk about the Associate Museums Program, CHIN, CCI and all that, or are we just talking about MAP?

**Ms McDonald:** Why do you not begin with MAP, and let us see how far we can get. I really did mean MAP myself.

**Mr. Lumsden:** I touched on this earlier. I think one of the weaknesses, whether it is through the design of the program or whether the funds that had been envisioned in terms of increasing allocations from the government were not forthcoming, is that there has been a failure to take into consideration the strengths of the regions. One of the ideas behind the formulation of the Museum Assistance Program was to decentralize and democratize our material history. To do this there are questions of conservation of work, of getting them across the country and of transportation of work circulating across the country. The Museum Assistance Program has not been set up to make it possible for us to get our collections from one coast to another.

I am thinking of my own particular institution, which has an important British collection that is probably unique in the country. There are no funds. I have proposed several exhibi-

[Traduction]

problème fondamental? L'organisme qui existe déjà ne peut pas donner satisfaction à tout le monde apparemment. Que pourra faire un autre organisme constitué de la même façon?

**M. Swain:** Nous n'avons pas notre mot à dire pour ce qui est de la conception des programmes actuellement. C'est notre plus grand problème avec le Conseil des arts du Canada. La conception des programmes nous est imposée, et elle est très peu adaptée à nos besoins.

Les musées ont des rapports un peu étranges avec le Conseil des arts du Canada, ce dont le public n'est souvent pas conscient. En effet, pour le Conseil des arts, les musées ne sont pas des clients immédiats. Plutôt, le Conseil est d'avis qu'il doit avant tout s'occuper des artistes canadiens vivants et de l'art canadien contemporain; ce n'est pas nécessairement le cas des musées. En effet, l'art contemporain ne représente qu'un aspect du travail des musées. C'est pourquoi je dis que nos rapports avec le Conseil des arts sont un peu étranges. En fait, le Conseil veut nous donner de l'argent pour des projets spécifiques, particulièrement dans le domaine de l'art canadien contemporain. Puisque ce secteur ne représente qu'une petite partie de notre mandat, nous éprouvons certains problèmes.

**Le président:** Merci, monsieur Fenton et monsieur Brightwell. Madame McDonald.

**Mme McDonald:** Merci, monsieur le président. Les attachés de recherche de notre Comité ont préparé toute une liste de questions que nous pourrions vous poser. Puisqu'il s'agit de très bonnes questions, je vais m'en inspirer le plus possible.

En ce qui concerne les musées d'art, quels sont les points forts et les lacunes des programmes d'appui aux musées en vigueur actuellement?

**M. Swain:** Parlez-vous du Programme des musées associés, du RCIP, de l'ICC et des choses du genre, ou simplement du PAM?

**Mme McDonald:** Nous pourrions commencer par le PAM et puis décider un peu plus tard. De toute façon, je pensais particulièrement au PAM.

**M. Lumsden:** J'en ai parlé un peu plus tôt. Je ne sais pas si la situation est attribuable à la conception même du programme ou au fait que le financement accru qu'on espérait recevoir du gouvernement fédéral n'a pas été affecté au Programme, mais une des lacunes du PAM est qu'il ne tient pas vraiment compte des points forts des régions. En effet, le Programme d'appui aux musées avait pour objectif, entre autres, la décentralisation et la démocratisation des musées. Pour y arriver, on prévoyait la conservation des oeuvres, et leur déplacement et exposition dans le pays tout entier. Le Programme d'appui aux musées n'a pas été conçu pour nous aider à assurer le transport de nos collections d'un bout du pays à l'autre.

Je pense particulièrement à la situation de mon musée où l'on trouve une importante collection britannique, qui est probablement unique en son genre au pays. Nous n'avons pas

*[Text]*

tions to the Exhibition Assistance Program to make these works available to the west coast and the central part of Canada. There are no funds for the actual conservation of these works to get them in a fit state to make them available across the country.

**Ms McDonald:** Excuse me. Is this a question that there is no such program or that there is not enough money?

**Mr. Lumsden:** I think, because there was not enough money, they have decided now that conservation assistance under the Exhibition Assistance Program is no longer eligible. The CCI is no longer in the business of hands-on conservation. One's only recourse now is to try through Conservation Assistance Program to set up a lab and engage a conservator or two on a full-time basis. But for an institution like the Beaverbrook Art Gallery, which is comparatively small, it is not feasible. We cannot sustain this kind of thing. We are sitting on an important collection. We are willing and anxious to disseminate it and there is no means for us to do so.

**Ms McDonald:** Are there any other comments on it?

**Mr. Swain:** I think generally we feel pretty positively towards what MAP has done. The strictures, as Ian is describing them, have come down after the competition has become greater for the available dollar and the dollar has effectively dwindled. So you come down to arbitrary measures like only \$15,000 for a catalogue; that is the limit. It might cost \$40,000 to do the job properly, and somebody else might need only \$6,000. But we are not weighing those balances. This kind of thing becomes a problem. The MAP prescribes that you send the exhibition to at least three different regions in the country. Sometimes it is not applicable—if the content or the thesis is not applicable, that kind of thing.

• 0945

How rigorous are the translation provisions? That is not recognized. If you are willing to do the translation, which I think most of us are, the editorial capacity, the relevance to the translation, and where the material is going is not provided for, the implications for design in the catalogue and all that kind of thing are not provided for, so it become a bit of a problem with those strictures. I see that, and I think my colleagues share this. It is a question of trying to cut to the cloth tighter and tighter all the time.

**Mr. Fenton:** I can speak from the associate museum point of view to some extent. We have been an associate museum of the Edmonton Art Gallery roughly since the inception of the program, I think since 1973. As an associate museum, we have received something called core funding, which is relatively, especially now, unspecified funding. As far as I am concerned, this is one of the great successes of the national museums

*[Translation]*

d'argent. J'ai proposé plusieurs expositions aux responsables du Programme d'appui aux expositions afin d'amener ces oeuvres sur la côte ouest et au centre du pays. Il n'existe pas de fonds spécial pour la conservation de ces oeuvres, qui nous permettrait de les préparer à une exposition itinérante.

**Mme McDonald:** Permettez-moi de vous interrompre. Dites-vous qu'il n'y a pas de programme dans ce domaine ou plutôt que les ressources qui y sont affectées ne suffisent pas?

**M. Lumsden:** Je crois que c'est parce que les ressources financières étaient très limitées qu'on a décidé que dans le cadre du Programme d'appui aux expositions, on offrirait plus d'aide financière pour la conservation des oeuvres. L'ICC ne s'occupe plus de conservation. Notre seul recours serait de demander une aide financière dans le cadre du Programme d'appui à la conservation afin de mettre sur pied un laboratoire et d'engager un ou deux conservateurs à plein temps. C'est cependant là une chose impossible pour un petit établissement comme la Galerie d'art Beaverbrook. Nous ne pouvons pas entreprendre un programme de ce genre. Nous avons une collection importante que nous voulons montrer aux Canadiens, mais nous n'avons aucun moyen de le faire.

**Mme McDonald:** Quelqu'un a-t-il quelque chose à ajouter?

**M. Swain:** Je crois que dans l'ensemble, nous sommes assez satisfaits du travail effectué dans le cadre du PAM. Les problèmes, dont a parlé Ian, ne sont apparus qu'après la diminution des ressources affectées au programme, qui a entraîné une vive concurrence chez les intéressés. On a donc pris des décisions arbitraires, décidé par exemple qu'on ne pouvait offrir une subvention de plus de 15,000\$ pour la préparation d'un catalogue. Cela coûte peut-être 40,000\$ pour faire le travail comme il faut; dans d'autres cas, 6,000\$ suffiront peut-être. Cependant, les responsables du PAM ne semblent pas tenir compte de ces choses. C'est cela qui crée les problèmes. Dans le cadre du PAM, vous devez présenter l'exposition dans au moins trois régions différentes du pays. Il y a parfois des exceptions—par exemple lorsque le contenu ou le thème ne convient pas pour toutes les régions.

Et la traduction? On ne tient pas compte de cet aspect dans le cadre du PAM. Si vous êtes disposé à vous occuper de la traduction, ce qui est le cas de la plupart d'entre nous, il faut tenir compte de toutes sortes de choses, par exemple l'opportunité de la traduction, le client et la région visée, et la présentation du catalogue; malheureusement, on ne tient pas compte de tous ces facteurs dans le cadre du PAM. A mon avis, c'est là un grave problème, et je crois que mes collègues partagent mon opinion. Il faut se serrer la ceinture un peu plus tous les jours.

**M. Fenton:** Je peux parler dans une certaine mesure de la situation des musées associés. En effet, nous sommes un musée associé de la Galerie d'art d'Edmonton depuis la mise sur pied du programme, soit 1973, si je ne me trompe. A titre de musée associé, nous avons reçu ce que l'on appelle un financement de base, c'est-à-dire un montant que nous pouvons utiliser comme bon nous semble. À mon avis, c'est là un des grands succès du programme des musées nationaux. À mon avis, ce type de



[Texte]

program. It is core funding for associate museums, and I would recommend that this principle be pursued and enlarged.

I say that because those relatively small amounts of money, comparatively, allowed museums in this country to develop enormously. The growth in professionalism and public service in Canadian museums since 1973 has been staggering. That is one of the great success stories of federal funding and of government funding in this country. I think it has been achieved with really slim resources.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Fenton. I am sorry, we will have to come back to that. Mr. Caldwell is next on my list.

**Mr. Caldwell:** Did Mr. Brisco want to go before me?

**The Chairman:** Do you wish to proceed, Mr. Brisco? I am sorry, I did not have your name.

**Mr. Brisco:** I am sorry. I indicated that I wanted to be on the list. I am sorry.

I would be interested to know what the exhibition experience is in terms of circulating your works across the country, what your mandate is, what your costs are to do that, whether you do that, and what criteria you apply when you say that certain works are not applicable to certain areas in the country. How do you reach those conclusions? What are your guidelines?

**Mr. Swain:** Shall I answer? I am not sure I understand the question, sir, but I—

**Mr. Brisco:** I am going by the statement just provided by Mr. Fenton, so I cannot understand why there should be any difficulty.

**Mr. Swain:** For example, let us take an artist who is pertinent to say, the Maritimes, and does not have a great deal of relevance to the experience in B.C.; they are trying to show a particular Maritime experience, and they are not likely to get sponsorship for the exhibition across the country. This artist would be ineligible for funding from the exhibition assistance program.

**Mr. Lumsden:** If I could add, there is also another consideration—

**An hon. member:** If you could not get it on tour across the country...

**Mr. Lumsden:** Audiences across the country are at various levels of sophistication. All forms of artistic expression are dependent on what has preceded the current artists concerned. I hazard that there are exhibitions that might have a lot of relevance... very avant-garde kinds of shows that one might show in a large, urban, fairly sophisticated centre like Toronto, which would be very difficult for me to show in Fredericton. The audience I am dealing with in Fredericton has not had that kind of same sort of sequential development, in terms of previous exposure to work by artists and movements that is necessary before one can get a handle on what a particular

[Traduction]

financement de base devrait être offert dans le cadre des autres programmes.

En effet, à mon avis les musées canadiens, grâce à ces montants relativement limités, ont pu se développer de façon considérable. La croissance du professionnalisme et de la qualité des services offerts au public dans les musées canadiens depuis 1973 est absolument renversante. Cela représente d'ailleurs un des grands succès des programmes de financement du palier fédéral et des autres paliers. On a donc réalisé beaucoup avec des ressources plutôt limitées.

**Le président:** Merci, monsieur Fenton. Je suis désolé, mais vous devrez attendre le prochain tour. M. Caldwell est le suivant sur ma liste.

**M. Caldwell:** Est-ce que M. Brisco veut poser ses questions avant moi?

**Le président:** Voulez-vous poser des questions, monsieur Brisco? Je m'excuse, mais votre nom ne figurait pas sur la liste des intervenants.

**M. Brisco:** Je m'excuse. J'avais signalé que je voulais poser des questions.

Pouvez-vous m'en dire un peu plus long sur les expositions mobiles? Quel est votre mandat? Combien coûte l'exposition mobile? Quels critères utilisez-vous quand vous dites que certaines oeuvres ne conviennent pas pour certaines régions du pays? Comment prenez-vous cette décision? Quels sont vos critères?

**M. Swain:** Puis-je répondre? Je ne suis pas tout à fait certain de bien avoir compris votre question, monsieur, mais...

**M. Brisco:** Je reprends ce que vient de dire M. Fenton, et je ne vois vraiment pas pourquoi vous ne comprenez pas ce que je demande?

**M. Swain:** Prenons par exemple l'artiste qui dépeint la vie dans les provinces Maritimes; son oeuvre ne pourra pas vraiment être appréciée en Colombie-Britannique. Il est donc fort peu probable que ceux qui exposent ces oeuvres reçoivent l'aide financière nécessaire à une exposition mobile. C'est pourquoi cet artiste ne serait pas admissible aux subventions dans le cadre du programme des prix pour les expositions.

**M. Lumsden:** J'aimerais préciser qu'un autre facteur entre en ligne de compte...

**Une voix:** Si vous ne pouvez pas avoir une exposition mobile de ces oeuvres...

**M. Lumsden:** Les niveaux de culture varient. Tout dépend du type d'oeuvres auquel le public a déjà été exposé. Par exemple, certaines expositions... le type avant-gardiste... pourraient être très populaires dans un centre plus évolué, un grand centre urbain comme Toronto; cependant, la même exposition serait plutôt difficile à présenter à Fredericton. En effet, le public de cette ville n'a pas suivi la même évolution artistique; par exemple, ce public n'a pas eu l'occasion de voir des oeuvres et des mouvements de plus en plus modernes, ce qui est un cheminement nécessaire si l'on veut apprécier les artistes contemporains, qu'ils soient canadiens ou non. Comme



*[Text]*

contemporary, either Canadian or international, artist is trying to say. I think there is a very wide discrepancy in the educational background and level of sophistication of the audience across the country.

• 0950

**Mr. Brisco:** The judgment you are in effect applying, the judgment role, is that you or MAP, someone determines what is the suitable level of cultural absorption of the work. On a comparative basis with Toronto, the tiny community of Prince George, for example, would not be interested in avant garde, so therefore we should not expose avant garde to that community. The town of Nakusp would not be interested in works originating out of the Maritimes that have relevance only to the Maritimes.

In other words, are you saying you determine what the criteria will be and what the works will be that you put on the road? Who makes that determination? I am astounded at this statement. Who makes the determination as to what is used for travelling exhibits?

**Mr. Lumsden:** Well, that is what we are engaged to do. I mean, we are establishing a program we think is appropriate for our community.

**Mr. Brisco:** And you determine what is appropriate for the rest of the country?

**Mr. Lumsden:** No, we do not. We make our exhibitions available. There are a lot of exhibitions each of us generate that have little appeal or little relevance in the eyes of institutions across the country. Nobody is obligated to take anything organized by an institution.

**Mr. Swain:** But if you cannot manage it across the country in terms of getting a tour you do not get the money.

**Mr. Brisco:** I am sorry if I have misread the inference, but the inference was that there is a determination as to what is good for the folks out there. I do not accept that inference. Can you tell me about your—

**Mr. Lumsden:** We would know better what our own audience is, their background in terms of the kind of exhibitions, the kind of exposure they have had, the kind of region, the kind of commercial gallery operation in the area. That all comes into play when we establish what kind of a program we think has community relevance. That is what we are engaged to do.

**Mr. Brisco:** In your community.

**Mr. Lumsden:** I am only speaking for our community, I do not have a national mandate—

**Mr. Brisco:** Yes, but you made reference to a national mandate. I am sorry.

**Mr. Swain:** Yes, but the perception in Ottawa with the funding process is that there is national relevance and it may in fact not be nationally relevant for the Beaverbrook to do its thing in the region, but at a certain point the federal funds cannot be involved in this because it only has regional applicability. And there is another dimension to this, something that

*[Translation]*

je l'ai dit, tout le monde n'a pas la même culture ou la même éducation.

**M. Brisco:** Une décision est donc prise; les responsables du PAM ou vous-même décidez de la culture que doit avoir le public pour apprécier certaines oeuvres. Contrairement à la ville de Toronto, la petite collectivité de Prince George, par exemple, ne s'intéresserait pas aux oeuvres d'avant-garde; ainsi, vous ne présenteriez pas d'oeuvres de ce genre là-bas. La ville de Nakusp ne s'intéresserait pas aux oeuvres des provinces Maritimes qui dépeignent uniquement la vie dans cette région.

En d'autres termes, vous nous dites que vous déterminez les critères et que vous déciderez quelles oeuvres feront partie d'une exposition mobile. Qui prend cette décision? Ce que vous m'avez dit me surprend énormément. Qui choisit les oeuvres qui feront partie d'une exposition mobile?

**M. Lumsden:** C'est là notre travail. Nous mettons sur pied un programme que nous jugeons approprié pour notre collectivité.

**M. Brisco:** C'est vous qui décidez quelles oeuvres sont appropriées pour le reste du pays?

**M. Lumsden:** Pas du tout. Nous offrons les expositions. Un bon nombre des expositions que nous préparons n'intéressent pas certains musées ou établissements des autres régions. Personne n'est obligé d'accepter une exposition.

**M. Swain:** Cependant, si une exposition mobile ne traverse pas le pays, vous ne recevez pas d'aide financière.

**M. Brisco:** Je m'excuse si j'ai mal compris ce que l'on voulait dire, mais j'ai l'impression que l'on nous disait que l'on décidait ce que les gens les gens pouvaient voir. Je n'accepte pas cela. Pouvez-vous m'en dire un peu plus long sur . . .

**M. Lumsden:** Nous connaissons mieux notre public. Les expositions et les oeuvres qu'il a déjà vues, le type d'oeuvres qu'il aime et le type de galerie commerciale qui existe dans la région. Nous tenons compte de tous ces facteurs lorsque nous essayons de déterminer le genre d'exposition qu'aimerait le public d'une région donnée. C'est là notre travail.

**M. Brisco:** Pour votre collectivité.

**M. Lumsden:** Oui, ce que je dis ne vaut que pour ma collectivité, je n'ai pas un mandat visant tout le pays . . .

**M. Brisco:** Mais vous avez parlé d'un mandat national. Je m'excuse.

**M. Swain:** Ceux qui s'occupent du financement à Ottawa insistent beaucoup sur l'aspect national; cependant, la galerie Beaverbrook dessert une collectivité donnée mais ne peut pas exposer certaines oeuvres dans le pays tout entier, parce qu'elles présentent un intérêt uniquement régional. C'est pourquoi aucune aide financière n'est accordée pour les

## [Texte]

happens in the Maritimes. Usually there are catalogues or documentation accompanying the exhibition; the exhibition may not be shared, but the documentation can be shared as research and historical development.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Swain and Mr. Brisco. There will be a third round. I do not think there is going to be time, because we want to allow an opportunity for our experts to ask questions and also of course for the second part of this morning's activity with Mrs. Doucette. However, I am going to take the liberty of taking the next opportunity myself.

Mr. Swain, I am sure you did not intend to say the previous government when you were referring to the commissioning of the Withrow-Richard. It may seem like a previous government; it was quite awhile ago. I wanted to follow up a couple of points that have been made with particular reference to the Canada Council. I think one of you said the Canada Council is not necessarily at arm's length from its clientele. Could we have a brief elaboration on that? I have a series of questions here and we have five minutes.

**Mr. Swain:** For all intents and purposes, the jury system at the Canada Council is telling art museums across the country what they may show. It has the largest bucks to give to art museums and it is prescribing a very narrow area of concern for the art museums. If you want money from the Canada Council you have to apply for strictly contemporary Canadian product and that is it.

**The Chairman:** You have to apply for individual project funding.

**Mr. Swain:** Each exhibition is treated as a project. For example, we produce about 30 shows a year and we have to try to gauge where the money is so we are designing programs that are going to fit those criteria, which may be inapplicable.

**The Chairman:** What is your calculation in terms of increase of overhead in having to apply for project funding, rather than have some continuing core funding?

**Mr. Swain:** It is nuts.

**The Chairman:** What? Do you have a number, please.

• 0955

**Mr. Swain:** We do not do it any more. We just cannot afford to. We have things to do on a day-to-day basis. Once a year we sent up an application that took us about two weeks. Now we are going through this cycle at least three times a year. The last time we had to do the same thing all over again: reconstruct it based against criticisms and send it up all over again. It is just too much. We cannot afford to do it.

## [Traduction]

oeuvres ou les expositions qui ne présentent qu'un intérêt régional. Il y a un autre facteur qui entre en ligne de compte dans les provinces Maritimes. Dans l'ensemble, des catalogues et des documents sont préparés pour une exposition; même s'il ne s'agit pas d'une exposition mobile, ces derniers peuvent être utilisés comme documents de recherche ou données historiques.

**Le président:** Merci, messieurs Swain et Brisco. Il y aura un troisième tour de questions. Je ne sais pas si nous aurons le temps parce que nous voulons laisser nos experts poser des questions; de plus, n'oubliez pas que nous devons entendre notre deuxième témoin, M<sup>me</sup> Doucette. De toute façon, je voulais profiter de l'occasion pour poser quelques questions.

Monsieur Swain, je suis convaincu que lorsque vous parliez du groupe de travail Withrow-Richard, vous ne vouliez pas parler du gouvernement précédent, même si la mise sur pied du groupe de travail semble remonter à bien longtemps. J'aimerais revenir sur certains commentaires que l'on a faits sur le Conseil des arts. Je crois qu'un d'entre vous a dit qu'il n'était pas nécessairement vrai qu'il n'existait aucun lien de dépendance entre le Conseil des arts du Canada et certains de ses clients. Qu'entendez-vous exactement? J'ai toute une liste de questions et il ne reste plus que cinq minutes.

**M. Swain:** Dans les faits, le système de jury du Conseil des arts dicte aux musées du Canada quelles oeuvres ils peuvent exposer. En effet, le Conseil est la principale source de financement des musées d'art; c'est lui qui détermine le type d'oeuvres qui peuvent être exposées dans ces musées. Si vous voulez obtenir une aide financière du Conseil des arts du Canada, vous devez le faire pour des oeuvres canadiennes contemporaines et c'est tout.

**Le président:** Vous devez présenter une demande d'aide financière pour chaque projet.

**M. Swain:** Chaque exposition représente un projet. Par exemple, nous présentons 30 expositions par année; nous devons étudier la situation, déterminer le type d'oeuvres pour lesquelles le Conseil des arts offrira une aide financière, et prévoir notre exposition en fonction des critères établis par le Conseil des arts. Cela rend les choses bien difficiles.

**Le président:** Puisque vous devez présenter une demande pour chaque projet, vos frais généraux ne sont-ils pas plus élevés que si l'on vous accordait simplement un financement de base?

**M. Swain:** Le système est absolument ridicule.

**Le président:** Pardon? Pouvez-vous me dire combien cela vous coûte de plus?

**M. Swain:** Nous ne le faisons plus parce que nous ne pouvons plus nous le permettre. Il y a quand même certaines choses que nous devons faire au jour le jour. Par exemple, une fois il nous a fallu deux semaines pour préparer une demande. Nous devons faire cela trois fois par année. La dernière fois, nous avons dû tout répéter, modifier notre requête en fonction des commentaires présentés et répéter tout le processus. Cela



[Text]

**Mr. Fenton:** That is our experience as well. We used to have a very rich and varied program at the Edmonton Art Gallery. It has been reduced drastically, simply because we cannot afford to apply for these project funds.

**The Chairman:** There is really not a whole lot less funding available; it has just become infinitely more complicated to apply for.

**Mr. Fenton:** Infinitely more complicated.

**The Chairman:** If the federal government respects the priorities of provincial governments and complements their policies, is there not a danger that there will be 10 museum policies and no national policy?

**Mr. Swain:** I did not understand the question.

**The Chairman:** Well, if we are going to have tiers, if we are going to have some national museums in Ottawa, and we are going to have other institutions on a second tier across the country, institutions of excellence, be they museums or galleries or whatever, and if there is respect for provincial jurisdiction and policies, is there not a danger of balkanization of policy and no national cohesion?

**Mr. Swain:** I think that one of the positive aspects of the Withrow-Richard task force is the involvement between the levels of government on the basis of negotiation.

This has been one of the troubles with programs that have been designed in Ottawa with not too much relevance to what is going on in the regions. We think there is an opportunity here for provincial governments to engage the federal government to match objectives.

We view the collections we hold as part of the national patrimony. It is not just here in Ottawa. We share it. So it is not two tiers. It is a single tier. I think the negotiation aspect of the contracting proposed here in the Withrow-Richard is a very positive aspect.

**The Chairman:** Do you see CAMDA assisting in any way in the administration of national programs? Do you see a role for yourself?

**Mr. Swain:** We have not proscribed or described one for ourselves, but I would hope museums would be involved in the advisory process to the proposed assistant deputy.

**The Chairman:** The Canadian Heritage Information Network, do you see a role for it? We had a suggestion last night that each individual institution should have its stand-alone reference computer. There is no need for such a network.

**Mr. Swain:** My colleagues may have something more to say about this, but I think the way in which the devolvement has

[Translation]

prend beaucoup trop de temps, et nous ne pouvons plus nous permettre de le faire.

**M. Fenton:** Nous avons éprouvé les mêmes problèmes. Jadis, à la galerie d'art d'Edmonton, nous avions un programme très varié. Les choses ont changé de façon radicale simplement parce que nous ne pouvons plus nous permettre de présenter des demandes d'aide financière pour les projets.

**Le président:** Le problème n'est pas que les ressources financières ont diminué mais simplement que la marche à suivre est beaucoup plus compliquée.

**M. Fenton:** Beaucoup plus compliquée.

**Le président:** Si le gouvernement fédéral respecte les priorités établies par les gouvernements provinciaux et prend des mesures qui complèteraient les politiques provinciales, ne pensez-vous pas qu'il se pourrait que nous ayons dix politiques sur les musées mais aucune politique nationale à cet égard?

**M. Swain:** Je n'ai pas très bien compris votre question.

**Le président:** Si nous mettons sur pied un système à plusieurs volets, et que certains musées nationaux se trouvent à Ottawa, d'autres établissements, du deuxième palier, dans les régions, de très bons établissements, qu'il s'agisse de musées, de galeries, peu importe, et si l'on tient compte des responsabilités et des politiques des provinces, ne pensez-vous pas qu'il pourrait y avoir balkanisation des politiques dans ce domaine et aucune politique nationale?

**M. Swain:** Dans le rapport Withrow-Richard, on a parlé de négociation et de coopération entre les divers paliers de gouvernement; c'est là d'ailleurs un des aspects positifs du rapport.

Les programmes mis sur pied par Ottawa n'ont souvent rien à voir avec ce qui se passe dans les régions. Voici l'occasion rêvée pour les gouvernements provinciaux d'engager des négociations avec le gouvernement fédéral afin d'assurer une harmonisation des objectifs.

À notre avis, nos collections font partie du patrimoine canadien. Tout n'est pas limité à Ottawa. Nous partageons ces oeuvres; il ne s'agit donc pas de deux paliers distincts. Il s'agit d'un système unique; à mon avis, la négociation envisagée dans le rapport Withrow-Richard est fort intéressante.

**Le président:** Croyez-vous que l'Organisation des directeurs de musées d'art canadiens pourrait participer à l'administration des programmes nationaux? Pourriez-vous jouer un rôle dans ce domaine?

**M. Swain:** Nous ne nous sommes pas vraiment penchés sur la question, mais j'espère que les musées seront invités à offrir leurs conseils à celui qui occupera le poste d'adjoint qu'on se propose de créer.

**Le président:** Quel serait le rôle du Réseau canadien d'information sur le patrimoine? Hier soir, un des témoins a déclaré que chaque établissement devrait avoir son propre système informatique indépendant et que ce réseau n'était pas vraiment nécessaire.

**M. Swain:** Mes collègues voudront peut-être compléter ma réponse; je crois que la marche à suivre décrite dans le rapport



## [Texte]

been described in the Withrow-Richard task force is a tiny bit sloppy, and we are not sure what the intent is with CHIN.

**The Chairman:** What do you want?

**Mr. Swain:** What we want is the support in Ottawa, and we also want to have management capacity in our own institutions.

**The Chairman:** You want the money but you want to run your own show.

**Mr. Swain:** That is not it at all. I think we need what has happened in Ottawa with CHIN. The way it exists now, we are all for it. I do not think there is any problem.

What seems to be the problem with the task force report is that they have not seen what the other information-sharing situations are going to be with that network. I do not think the task force understood what CHIN was trying to do; CHIN has not described to the community what it is trying to do.

**The Chairman:** I would like the guidance of the committee now. It is approaching 10 a.m. I think Ms McDonald has more questions.

**Ms McDonald:** Mr. Chairman, I would like to ask more questions, but I see the clock, too. If the researchers are going to ask, I really think we should ask something about the National Gallery. If the researchers had that in mind, I would happily give way and have them handle that.

**The Chairman:** I know that I have an indication from Mr. Caldwell that he would like to ask some questions as well. Mr. Caldwell, what is your will?

**Mr. Caldwell:** I would like to just ask two or three housekeeping questions. I do not think they will take very long, if I am permitted to do that.

**The Chairman:** Would you consent to that, Ms McDonald?

**Ms McDonald:** Yes.

**Mr. Caldwell:** It is the questions I have asked other witnesses that have come before this group. Welcome, by the way.

• 1000

There was a discussion yesterday on whether or not these new regulations or the new setup should be done by Order in Council or by legislation. Do you see any problem, one way or the other, in whether you are under a piece of legislation or things are done through Order in Council?

**Mr. Swain:** Are we talking about the National Museums of Canada, the institutions—

**Mr. Caldwell:** The legislative set-up.

**Mr. Swain:** I think there should be a change in the legislation, but I think the work can be done by Order in Council to get the management of the National Museums of Canada as autonomous as possible. We can then work towards legislation three or four years down the line.

## [Traduction]

Withrow-Richard est un peu trop lourde; nous ne savons pas vraiment ce qu'on se propose de faire du RCIP.

**Le président:** Que feriez-vous?

**M. Swain:** Nous voulons un soutien de la part d'Ottawa, mais nous voulons également être responsables de la gestion de nos propres établissements.

**Le président:** Vous voulez de l'argent, mais vous voulez être indépendants.

**M. Swain:** Pas du tout. Ce qu'il nous faut, c'est ce qui s'est produit à Ottawa pour ce qui est du RCIP. Le réseau actuel nous convient à tous. Il n'y a aucun problème.

Malheureusement, les auteurs du rapport du groupe de travail n'ont pas vraiment saisi les rapports qui pourraient exister entre le Réseau et les établissements qui veulent échanger des renseignements ou des données. À mon avis, le groupe de travail ne comprend pas vraiment ce que le Réseau veut faire; le RCIP n'a jamais décrit vraiment quels étaient ses objectifs.

**Le président:** Je dois demander à mes collègues ce qu'ils veulent faire; il est près de 10 heures et je crois que M<sup>me</sup> McDonald veut poser d'autres questions.

**Mme McDonald:** Monsieur le président, il est vrai que j'aimerais poser d'autres questions, mais je vois que le temps file. Si ces questions intéressent les attachés de recherche, je crois que nous devrions nous renseigner plus à fond sur la Galerie nationale. S'ils le désirent, je les laisserai s'en occuper.

**Le président:** M. Caldwell signale qu'il aimerait poser deux ou trois questions. Monsieur Caldwell, que désirez-vous faire?

**M. Caldwell:** Si on me le permet, j'aimerais poser deux ou trois brèves questions d'ordre administratif.

**Le président:** Madame McDonald, cela vous convient-il?

**Mme McDonald:** Oui.

**M. Caldwell:** J'ai déjà posé ces questions aux autres témoins qui ont comparu devant notre Comité. A propos, je tiens à souhaiter la bienvenue à nos témoins.

On a discuté hier pour savoir si ces nouveaux règlements ou le nouveau système devaient ou non être prévus par décret en conseil ou par voie législative. Est-ce que vous prévoyez des difficultés, si c'est fait d'une façon ou d'une autre, par voie législative ou par décret du Conseil?

**M. Swain:** S'agit-il des Musées nationaux du Canada, des établissements...

**M. Caldwell:** Du système législatif.

**M. Swain:** Il faudrait à mon avis modifier la loi, mais j'estime qu'on peut, par décret en conseil, faire en sorte que la gestion des Musées nationaux du Canada soit aussi autonome que possible. On pourrait ensuite modifier la loi dans trois ou quatre ans.

[Text]

**Mr. Caldwell:** Do you have any difficulty with answering more directly to the DOC as opposed to the Canada Council, as you do now?

**Mr. Swain:** I think we have sort of gone through that. We feel that this is a recommendation for change. It is probably the last kick at the can for a while and we will try to trust the Minister.

**Mr. Caldwell:** A figure was mentioned last night, going from \$8 million to \$35 million in funding. Would \$35 million be a better figure?

**Mr. Swain:** Well, \$35 million is really based upon what was projected to be in place at this time several years ago, so I think it is a fairly honest assessment of the growth.

**Mr. Caldwell:** You do, however, want to keep some autonomy.

**Mr. Swain:** Yes.

**Mr. Fenton:** Can I add something about arm's length which may clarify things a little bit. We receive money directly from the provincial government; our provincial funds come directly from the provincial government, Department of Culture. We do not particularly have any problem with their arm meddling in our operation, so this may be a bit of a red herring. I really do not know.

**Mr. Swain:** We do the same thing in the province of Ontario. There is a two-part program; Ontario funds through the ministry operations and there is a arm's length body that looks after the value judgment, the artistic side of things. They provide funds for that and it is a very happy arrangement. The Minister does not get involved in this.

**Mr. Caldwell:** I guess our only concern is that we do not want to set up another big bureaucracy to replace one already there. Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Caldwell. Mr. Robertson.

**Mr. J. Robertson (Committee Researcher):** Just to refer back to one of the questions the chairman had in terms of CHIN, I believe you are saying that your members have found it very useful and you see a future for it. However, on the assumption that the actual amount of dollars available for assistance to nonfederal museums will not increase in the next few years—and I think this is one of the purposes behind the task force's recommendation—is this a program that should perhaps be terminated? It is a question of priorities and I guess the question is whether you would say we should continue to put \$2.3 million into CHIN instead of into core funding as you suggested or into other programs.

**Mr. Swain:** I think we probably want to keep it going..

**Mr. Robertson:** I guess we will get to the National Gallery in a moment, but leading up to it, part of the difficulty seems to be that there are art galleries, or as you say art museums,

[Translation]

**M. Caldwell:** Trouveriez-vous plus difficile de dépendre directement du ministère des Communications que du Conseil des arts, comme c'est le cas actuellement?

**M. Swain:** Nous en avons déjà discuté. À notre avis, nous recommandons un changement. C'est probablement notre dernier essai pour un certain temps, et nous essaierons de nous fier au ministre.

**M. Caldwell:** On a cité un chiffre hier soir, de 8 à 35 millions de dollars pour le financement. Pensez-vous qu'il vaut mieux avoir 35 millions de dollars?

**M. Swain:** Ce chiffre de 35 millions de dollars est fondé en réalité sur ce qui a été prévu il y a plusieurs années, et j'estime donc qu'il s'agit d'une évaluation assez honnête de la croissance.

**M. Caldwell:** Cependant, vous voulez conserver une certaine autonomie.

**M. Swain:** Oui.

**M. Fenton:** Puis-je ajouter une remarque au sujet de l'absence de lien de dépendance afin de jeter un peu de lumière sur la question. Nous avons reçu directement du gouvernement provincial des sommes d'argent, nos fonds provinciaux nous viennent directement du ministère de la Culture du gouvernement provincial. Nous n'avons pas vraiment de problème, le gouvernement ne s'ingère pas dans nos activités, par conséquent on brouille un peu les pistes. Je ne sais pas vraiment.

**M. Swain:** C'est exactement ce que nous faisons en Ontario. Un programme en deux parties existe, la province de l'Ontario nous finance par le ministère et il y a un organisme sans lien de dépendance qui fait un jugement de valeur, qui décide de l'aspect artistique des choses. Les fonds sont prévus à cet effet et c'est un arrangement qui fonctionne très bien. Le ministre n'a pas du tout à s'en occuper.

**M. Caldwell:** Ce qui nous préoccupe vraiment, c'est que nous ne voulons pas d'une autre bureaucratie importante pour remplacer celle qui existe déjà. Merci, monsieur le président.

**Le président:** Merci, monsieur Caldwell. Monsieur Robertson.

**M. J. Robertson (attaché de recherche du Comité):** Pour en revenir à l'une des questions qu'a posées le président au sujet du CHIN, vous dites que vos membres ont trouvé le programme très utile et qu'il a de l'avenir. Cependant, si on suppose que la somme prévue pour aider les musées non fédéraux n'augmentera pas au cours des prochaines années—c'est le but, je crois, de la recommandation du groupe d'étude—est-ce qu'il faudrait peut-être mettre fin au programme? Il s'agit de priorités, et il faut se demander si nous devrions continuer à affecter 2.3 millions de dollars au CHIN plutôt qu'au financement de base comme vous l'avez proposé, ou encore à d'autres programmes.

**M. Swain:** Nous sommes probablement d'avis qu'il faut continuer...

**M. Robertson:** Je crois que dans un instant, nous allons aborder le sujet de la Galerie nationale, mais pour y arriver, il faut savoir qu'en partie les difficultés proviennent du fait qu'il



[Texte]

and then there are the more conventional museums that look at history, artifacts, heritage in a more sort of traditional or conventional way. Obviously your organization shows that, even though there is a Canadian Museums Association representing all people, including zoos, museums, art galleries, there is also specific interest of art galleries, art museums.

I guess there are two questions here, one of which is in terms of the federal museums. Do you see any advantage in perhaps having one autonomous National Gallery of Canada and then three other museums under some sort of corporate umbrella, and treating the two as somewhat distinct?

Also, I guess, in terms of funding, is it legitimate to lump art museums or art galleries under the Department of Communications or Canada Council, or whoever? Is it fair to treat them in the same way one treats the traditional, conventional museums?

**Mr. Swain:** I think there are probably programmatic differences—and that governs a lot of what we do. The sort of the schizoid relationship we have with the two funding programs in Ottawa, the Canada Council and MAP, pretty well describes the nature of our activities. We are dealing with the contemporary phenomenon, but we are also dealing with context. If context is applicable, we go to the Museum Assistance Program. If we are dealing with the contemporary, we go the Canada Council.

• 1005

I guess it would be simpler for our lives to just deal on an annual basis with one funding program which recognizes that what we have to do is important and it is a balanced program for our audience. That is the way we would prefer it. I am not sure whether that is answering your question at all.

As far as the federal institutions are concerned, there is something to be gained by the recommendations for autonomy in the task force report. I do not think we want to comment upon an individual national gallery and then mixing the other three. I think that is really up to them to say whether they want to go that way.

From our own point of view, the National Gallery as a leader—which it used to be—is no longer a leader, and I think we can see its decline as dating from the institution of the corporation. That is what we find is wrong with the system at the moment.

**Mr. Robertson:** Just to follow up on your own experiences as the directors of regional galleries—could you very briefly set out your own frustrations or problems with the National Gallery, and perhaps give some indication as to how or why you think some of the task force's recommendations...? Do you have faith that the task force's recommendations, if implemented, will significantly change things to meet some of your concerns? Or is it just a question of your having had

[Traduction]

y a des galeries d'art, ou des musées d'art selon vous, et qu'il y a aussi des musées plus conventionnels qui s'occupent de façon plus traditionnelle ou conventionnelle d'histoire, d'objets historiques et du patrimoine. Votre organisation prouve bien sûr que même si une association des musées canadiens représente tout le monde, y compris les zoos, les musées, les galeries d'art, on porte un intérêt plus particulier aux galeries d'art et aux musées d'art.

Il y a donc deux questions qui se posent, dont l'une a trait aux musées fédéraux. Croyez-vous qu'il y a avantage à avoir une galerie nationale autonome et trois autres musées relevant d'une société, et de traiter les deux de façon distincte?

De plus, pour ce qui est du financement, est-ce légitime à votre avis de regrouper les musées d'art ou les galeries d'art sous le ministère des Communications ou le Conseil des arts, ou sous d'autres auspices? Est-ce qu'il est juste de les traiter de la même façon qu'on traite habituellement les musées conventionnels et traditionnels?

**M. Swain:** Il pourrait y avoir peut-être des différences sur le plan des programmes—et c'est bien ce qui nous régit en grande partie. Le genre de rapports schizoïdes que nous avons avec les deux programmes de financement à Ottawa, le Conseil des arts et le MAP, décrit assez bien la nature de nos activités. Nous traitons avec le contemporain, mais aussi avec le traditionnel. Dans le second cas, nous faisons affaire avec le Programme d'appui aux musées, et dans le premier, avec le Conseil des arts du Canada.

Ce serait probablement plus simple si nous n'avions affaire qu'à un seul programme de financement, sur une base annuelle, qui reconnaîtrait l'importance de nos activités et l'équilibre que nous cherchons à donner à notre programme à l'intention du public. C'est ce que nous préférierions. Je ne sais pas si cela répond à votre question.

Quant aux établissements fédéraux, il y a du bon dans les recommandations du groupe de travail concernant leur autonomie. Ce n'est pas à nous de discuter du bien-fondé d'une galerie nationale à laquelle se grefferait les trois autres établissements. C'est à la Société d'en décider.

À notre avis, la Galerie nationale n'est plus le chef de file qu'elle était, et son déclin remonte à la création de la Société. C'est ce qui ne va pas avec le système en ce moment.

**M. Robertson:** À la lumière de votre expérience en tant que directeur de galerie régionale, pourriez-vous nous exposer brièvement ce qui ne va pas avec la Galerie nationale, et nous indiquer comment ou pourquoi certaines recommandations du groupe de travail...? Pensez-vous que la mise en oeuvre de ces recommandations pourrait changer bien des choses et résoudre certains de vos problèmes? Ou vous dites-vous simplement qu'il y a des problèmes à régler, mais que vous ne savez pas comment y arriver?



[Text]

problems and something has to be done, but you are not sure what?

**Mr. Swain:** Maybe faith is the operative word, because I do not think there has been enough faith in the system up to this time, and it just has not worked. It is no longer believable.

As far as the National Gallery is concerned, the recommendation for autonomy, depending upon how that is described, might bring the National Gallery back into the real world. It just does not relate any more to what is going on in the country. It needs a little bit of abrasion around the edges to make it work.

I think putting it on its own, making sure the management that is in place is going to be setting reasonable objectives, that the budgets set are going to work, setting their own goals instead of fighting with other goals that do not relate to them, is going to help direct the institution a lot better than it has been for the last 15 to 18 years.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Robertson.

Did members have any last thoughts or questions before we excuse these witnesses and ask Mrs. Doucette to come forward? Ms McDonald.

**Ms McDonald:** I do have more questions, but there just is not time, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Time management is a nightmare for us, and I am sorry about that.

Gentlemen, thank you very much for coming to appear before us. You have contributed considerably to our study of Richard-Withrow and its recommendations and we look forward to sharing with you the results of our deliberations—soon, by the way. Thank you. You are excused.

We will call Mrs. Lucille Doucette to speak to us on the subject of national exhibition centres, and in particular the one with which she is associated in southeastern British Columbia.

**Ms Lucille Doucette (Chairman, National Exhibition Centre Council):** Mr. Chairman, I would make a correction. I am the director of the West Kootenay National Exhibition Centre, but today I am representing the National Exhibition Centre Council, which represents the 23 NECs across the country. So actually I will not be bringing my own institution into this very much.

**The Chairman:** I am certain, though, that your own experience in running a national exhibition centre in—I have trouble with several expressions, one of which is regions and the other is out west—but British Columbia is a special land in itself, and so we look forward to not only your national perspective, but also your local perspective and the benefit of your experience. Do you have a brief introductory statement before we go to questions?

**Ms Doucette:** Yes, I do.

**The Chairman:** Thank you. Please proceed.

[Translation]

**M. Swain:** J'ai l'impression que c'est une question de foi, et je ne crois pas que le système nous en ait inspiré suffisamment jusqu'à présent, ce qui explique pourquoi il ne fonctionne pas. Il ne nous inspire plus confiance.

Quant à la Galerie nationale, selon la forme que prendrait l'autonomie qu'on lui recommande, elle pourrait reprendre la place qui lui revient. En ce moment, elle n'est plus rattachée à la réalité du pays. Il faudrait lui donner un peu plus de poids pour que cela marche.

Si on lui donne son autonomie, en prenant bien soin que la direction se fixe des objectifs raisonnables, que ses budgets puissent fonctionner, que ses buts soient propres à elle et non en concurrence avec ceux d'autres établissements, la Galerie nationale s'en retrouverait beaucoup mieux par rapport aux 15 ou 18 dernières années.

**Le président:** Merci, monsieur Robertson.

Les députés ont-ils d'autres observations à faire ou questions à poser avant que nous excusions ces témoins et demandions à M<sup>me</sup> Doucette de s'approcher? Madame McDonald.

**Mme McDonald:** Monsieur le président, j'aurais d'autres questions à poser, mais nous n'avons pas le temps.

**Le président:** Le temps est un cauchemar pour nous, et c'est malheureux.

Messieurs, merci beaucoup d'être venus nous rencontrer. Votre participation nous a été grandement utile dans notre examen du rapport Richard-Withrow, et nous communiquerons avec vous bientôt, nous l'espérons, pour vous faire part de nos conclusions. Merci. Vous êtes excusés.

Nous invitons maintenant M<sup>me</sup> Lucille Doucette à venir nous parler des centres nationaux d'expositions, en particulier de celui dont elle s'occupe dans le sud-est de la Colombie-Britannique.

**Mme Lucille Doucette (présidente, Conseil des centres nationaux d'expositions):** Monsieur le président, je dois faire une mise au point. Je suis directrice du Centre national d'expositions de West Kootenay, mais aujourd'hui, je parle au nom du Conseil des centres nationaux d'expositions qui représente 23 CNE à travers le pays. Je ne parlerai donc pas beaucoup du centre que je dirige.

**Le président:** Je suis sûr que votre expérience en tant que directrice d'un centre national d'expositions dans—j'ai du mal avec plusieurs expressions, il y a les centres régionaux et l'Ouest—mais, de toute façon, la Colombie-Britannique demeure une région spéciale et nous aurons certainement beaucoup à apprendre de votre perspective nationale de même que locale. Désirez-vous nous faire une brève déclaration liminaire avant de répondre à nos questions?

**Mme Doucette:** Oui, si vous permettez.

**Le président:** Merci. Allez-y, je vous en prie.

## [Texte]

**Ms Doucette:** Thank you. I am assuming before I start this statement that my program is relatively unknown to you, so if you will bear with me, I will explain the beginning of it.

• 1010

In 1972 the Hon. Gérard Pelletier, then Secretary of State, announced his government's new policy of democratization and decentralization for Canadian museums. To Pelletier and the Liberals, this policy meant:

Democratization, increasing access to the products of cultural activity for all taxpayers, not only for a select group as has been the case in the past. And decentralization, in a country such as Canada, signifies an active battle against vast distances in order to make our cultural symbols available to all Canadians, no matter where they live.

To Canadians, the introduction of this policy meant in part the creation of national exhibition centres. To be fair, the impact of such a move was fairly minimal considering only 28 such NECs were created.

Originally envisioned as passive receiving institutions, the NECs created were meant to extend and complete a national museums network consisting of the four nationals and 21 associates as well as the NECs.

To the nationals and associates fell the task of creating exhibits for circulation and to the centres the task of presentation. As with all exceptional plans, a little unforeseen reality must fall. The comparative luxury of life in the early 1970s was to be brief. As funding failed to keep pace with inflation, exhibits failed to keep pace with demand.

Exhibition centres faced with a dearth of relevant exhibits took the next logical step: the move from passive receiver to active generator. One might argue at this point that the lack of exhibits was not the impetus for change in NEC status, but the growing need on the part of the NECs to be considered a part of the community they served. Regardless of the reason each NEC had for making the change, the move was made. With that move any resemblance to a passive cultural warehouse was wiped out.

Since that time, exhibition centres have succeeded in making their presence relevant to their respective communities. Indeed they have become a vital force to those communities.

The Richard-Withrow Task Force which concerns us today has dealt with a great many issues facing the museum community. It is therefore understandable the amount of research expended on exhibition centres—a small portion financially of the national programs—would be less than those concerned would like. It also becomes most important that you have given me the opportunity to speak today.

I draw your attention now to the task force, which states:

## [Traduction]

**Mme Doucette:** Merci. Je présume, avant de faire mon exposé, que mon programme vous est relativement peu connu, alors je vous demande d'être indulgents, car je vais vous en retracer l'histoire.

En 1972, le secrétaire d'Etat de l'époque, l'honorable Gérard Pelletier, annonçait la nouvelle politique de son gouvernement visant à démocratiser et à décentraliser les musées canadiens. Pour M. Pelletier et les Libéraux, voici ce que cela voulait dire:

Démocratisation: accroître l'accès aux produits de l'activité culturelle pour tous les contribuables, pas seulement un groupe restreint comme par le passé. Décentralisation: dans un pays comme le Canada, réduire les grandes distances pour que tous les Canadiens, de quelque région que ce soit, puissent avoir accès à nos symboles culturels.

Pour les Canadiens, l'établissement de cette politique devait se traduire par la création de centres nationaux d'expositions. Cependant, l'impact de cette politique a été relativement faible, puisque seulement 28 CNE ont été créés.

Destinés à l'origine comme des institutions passives, les CNE devaient désormais s'élargir et constituer un réseau de musées nationaux comprenant 4 établissements nationaux, 21 musées associés et les CNE.

Aux établissements nationaux et aux musées associés incombait la tâche de créer des expositions, et aux centres, la tâche de les présenter. Comme pour tout plan exceptionnel, la réalité nous réservait des imprévus. Le luxe relatif de la vie au début des années 1970 devait être de courte durée. Le financement n'a pas suivi le cours de l'inflation, et les expositions n'ont pu répondre à la demande.

La pénurie d'expositions pertinentes a forcé les centres d'expositions à réagir: il ne leur restait plus logiquement qu'à abandonner leur rôle passif pour prendre l'initiative. D'aucuns diraient, à ce point-ci, que l'initiative de changement a été provoquée non pas par le manque d'expositions, mais par le besoin grandissant des CNE d'être vus comme faisant partie du milieu qu'ils desservaient. Peu importe la raison, le changement s'est opéré. Il n'était donc plus question de parler d'entrepôts culturels passifs.

Depuis, les centres d'expositions ont réussi à prendre une place importante dans leur milieu respectif. En fait, ils en sont devenus une force vitale.

Le groupe de travail Richard-Withrow dont nous examinons le rapport aujourd'hui s'est attaqué à de nombreuses questions au sujet des musées. Il n'est donc pas étonnant que les efforts de recherche consacrés aux centres d'expositions—représentant une faible part des fonds attribués aux programmes nationaux—ne soient pas à la mesure de ce que nous souhaiterions. Voilà pourquoi il est si important que je puisse vous parler aujourd'hui.

J'attire votre attention sur un extrait du rapport du groupe de travail qui dit:



## [Text]

Arbitrarily chosen, their numbers frozen, inadequately funded and with varying models of provincial and community support, the National Exhibition Centres have not all achieved the original goals of this program.

If one is to consider those original goals as I stated them, one must admit the centres across Canada did not just meet them. By mounting, and in some cases circulating, exhibitions provincially, nationally, and internationally, as well as developing and maintaining state-of-the-art public programming functions in isolated, economically depressed and underpopulated regions across Canada and by serving almost 500,000 annually, they did not simply meet the goals; they exceeded them.

One is presented with a very different picture than presented in the task force when faced with statistics concerning the operations of the centres. For example, the total annual federal contribution to the public programming function of the 23 NECs is \$572,700. That is comparatively little of the actual \$4.7 million listed as public programming assistance given to associates and NECs by the MAP program.

As I said, this contribution serves almost 500,000 visitors annually at a cost to the federal government of approximately \$1.20 per person. Add to these two figures the fact that collectively the centres command almost \$3.5 million annually and the fact that more often than not pre-eminence is given to National Museums of Canada and therefore to the federal government, whether they are percentage contribution is significant or not.

Indirectly the task force has also alluded to the fact that NECs were originally meant to be self-supporting. In other words, having made the original capital contribution, the federal government would be able to divorce themselves of the program. This has certainly not happened. However, considering the location of most of these institutions, it is hardly surprising that isolated underpopulated communities were and continue to be unable to solely support the operations of the NECs. Considering the original lack of consultation, it becomes debatable whether the expectation was even realistic.

• 1015

I would as well raise the question whether there is any similar cultural organization who can boast of being financially self-supporting.

The task force continues to report that "some centres have done outstanding work; others less so". With all due respect to both the authors and the committee, by whose criteria? The authors do not reveal their measuring stick nor do they mention any investigation into particular NEC operations and this then becomes a very misleading generalization.

Accomplishments made in one part of the country may seem routine in another. The accomplishment, however, remains

## [Translation]

Arbitrairement désignés, empêchés de croître en nombre, mal soutenus financièrement par le gouvernement fédéral, plus ou moins appuyés par les gouvernements provinciaux et les instances locales, les centres nationaux d'expositions ne constituent toujours qu'un réseau squelettique.

Si vous vous rappelez les objectifs initiaux que je vous ai énoncés, force est d'admettre que les centres de partout au Canada n'ont pas fait que les atteindre. En préparant des expositions provinciales, nationales et internationales, et dans certains cas, en en assurant la circulation; en élaborant et en assurant des programmes publics de grande qualité dans des régions isolées, défavorisées économiquement et démographiquement partout au pays et en rejoignant près de 500,000 personnes par année, les centres n'ont pas seulement atteint les objectifs, ils les ont dépassés.

Les statistiques concernant les opérations des centres donnent une idée bien différente de celle présentée dans le rapport du groupe de travail. Par exemple, la participation annuelle totale du gouvernement fédéral au programme public des 23 CNE est de 572,700\$. C'est relativement peu, en comparaison des 4,7 millions de dollars de l'aide au programme public, consentis aux musées associés et aux CNE dans le cadre du Programme d'appui aux musées.

Comme je l'ai dit, ces fonds permettent annuellement à quelque 500,000 visiteurs de voir des expositions, ce qui représente pour le gouvernement fédéral un coût d'environ 1.20\$ par personne. Outre ces chiffres, quand on sait que collectivement, les centres ont un budget annuel d'environ 3,5 millions de dollars, et que plus souvent qu'autrement, la priorité est accordée aux musées nationaux du Canada et partant, au gouvernement fédéral, on peut se faire une idée du peu de financement que reçoivent les centres.

Le groupe de travail fait aussi allusion indirectement au fait qu'à l'origine, les CNE devaient être autonomes. Cela voulait dire qu'après avoir fait la mise de fonds initiale, le gouvernement fédéral pouvait se dissocier du programme. Ce n'est certainement pas ce qui s'est produit. Cependant, comme la plupart des CNE se trouvent dans des endroits isolés et peu peuplés, il n'est pas étonnant qu'ils aient été incapables et qu'ils soient toujours incapables de financer à eux seuls leurs opérations. Compte tenu du manque de consultations depuis le début, on peut se demander si cet objectif était réaliste.

J'oserais même poser la question de savoir si d'autres organisations culturelles du même genre peuvent se vanter d'être financièrement autonomes.

Le groupe de travail ajoute dans son rapport que certains centres ont fait de l'excellent travail, alors que d'autres ont moins bien réussi. Sauf le respect que je dois aux auteurs du rapport et au Comité, sur quels critères s'appuie cette affirmation? Les auteurs n'ont pas défini leurs critères, ni révélé avoir fait une enquête sur les opérations d'un CNE en particulier, ce qui fait que leur généralisation induit nettement en erreur.

Ce qui est une réalisation pour une région du pays peut être bien ordinaire dans une autre région. La réalisation n'en



## [Texte]

valid. One cannot compare an institution with one staff member to that with ten, nor do we compare an institution in the northern prairies to one in southern Ontario.

I trust you will permit the analogy of federal transfer payments. Based as they are on a province's capacity to earn revenue, there has never been any question—and rightfully so—that for example Prince Edward Island was somehow less vital or perhaps not living up to its commitments in relation to perhaps Ontario or British Columbia simply because their capacity is smaller.

It is interesting to note as well that earlier in the report the authors suggested that there was "an unrealistic expectation that one model could be applied successfully across the country" when defending the inabilities of the associates.

Contrary to the contention of the study that "several centres have closed", five NECs have opted out of the program and become some other type of museum or art gallery. Surely the authors must agree that this is the prerogative of the duly constituted governing body and not evidence of failure.

The task force also states that:

As the new program is phased in, the concepts of "Associate Museums" and "National Exhibition Centres" should disappear. Since they will be partners in the new programme, all the participating museums will be associated museums, thus there seems no purpose in retaining titles which imply an invidious distinction between those members of an exclusive club and those which are not. As a practical matter, each of the present Associate Museums, active and effective National Exhibition Centres, and other eligible museums, can reasonably expect funding through the new Museum Support Programme...

I hesitate to point out, as one colleague observed, that vague assurances of future funding as outlined above could lead to much more than just the disappearance of the concept of national exhibition centres.

Presently, all 23 NECs fall into three groups financially: those with budgets under \$100,000; those between \$100,000 and \$200,000; and those over \$200,000. Strangely enough, these groups are of roughly equal size. Logic should tell us that the vague assurances of the task force are correct. All NECs are active and effective and therefore will receive funding. Reality will tell us a different story.

Those institutions with budgets under \$100,000 have staffs of three or less full-time people. This in turn means that the director of that institution is far more than just an administrator. With all due respect, the director of an associate or one of the nationals has rarely, if ever, been interrupted in his or her pursuit of funding to unload the truck that holds the blockbuster exhibition.

## [Traduction]

demeure pas moins réelle. On ne peut pas comparer une organisation qui n'a qu'un employé à une autre qui en a 10, pas plus qu'on ne peut comparer une organisation du Nord des Prairies à une autre du Sud de l'Ontario.

Vous me permettrez de faire une analogie avec les paiements de transfert fédéraux. La formule de péréquation est fondée sur la capacité d'une province de gagner des revenus, et il n'a jamais été question de dire par exemple—avec raison d'ailleurs—que l'Île-du-Prince-Édouard était moins importante ou moins respectueuse de ses engagements par rapport à l'Ontario ou la Colombie-Britannique, simplement à cause de son potentiel moins grand.

Il est aussi intéressant de noter que les auteurs disent dans leur rapport, en parlant des lacunes des musées associés, qu'il n'était pas réaliste de s'attendre à ce qu'un modèle unique puisse réussir d'un bout à l'autre du pays.

Contrairement à l'affirmation faite dans le rapport, que plusieurs centres ont fermé leurs portes, cinq CNE se sont retirés du programme afin de devenir un autre type de musée ou de galerie d'art. Les auteurs devraient admettre que ces centres, loin d'avoir échoué, ont exercé leur prérogative en tant qu'organismes dûment constitués.

Le groupe de travail dit en outre:

La mise en oeuvre progressive de ce programme omnibus rendra caduque la distinction entre «musées associés» et «centres nationaux d'expositions». Puisque tous les musées non fédéraux seront en principe admissibles à ce nouveau programme (ainsi d'ailleurs qu'aux deux autres), le club des «associés» disparaîtra. Tous les musées associés actuels, les centres nationaux d'expositions encore actifs ainsi que les autres musées peuvent espérer recevoir des fonds de ce programme...

J'hésite à dire, comme un collègue en a fait la remarque, que d'aussi vagues garanties de financement futur pourraient entraîner des conséquences beaucoup plus graves que la simple disparition des centres nationaux d'expositions.

À l'heure actuelle, les 23 CNE se rangent dans trois catégories distinctes de financement: ceux qui ont un budget de moins de 100,000\$; ceux qui ont un budget de 100,000\$ à 200,000\$ et ceux qui ont un budget de plus de 200,000\$. Il est curieux de noter que ces groupes se divisent à peu près également. En principe, les vagues garanties de financement énoncées par le groupe de travail devraient logiquement s'avérer. Tous les CNE sont actifs et efficaces et devraient donc recevoir du financement. En pratique, la réalité est tout autre.

Les organisations qui ont un budget de moins de 100,000\$ sont exploitées avec trois personnes à plein temps ou moins. Cela veut dire que le directeur est beaucoup plus qu'un simple administrateur. Le directeur d'un musée associé ou d'un musée national a rarement, sinon jamais, à interrompre son travail de quêteur pour mettre la main aux préparatifs d'une grande exposition.

*[Text]*

The task force has also not taken into consideration the loss of seed money. I need not remind you, as one NEC director pointed out, of the possible financial repercussions of a perceived federal pullout at a time when municipal governments are also looking for cost cuts.

The task force tells us that associates and NECs have the "invidious distinction of being members of an exclusive club". We are members of an exclusive club, by virtue of our multidisciplinary national mandate and our status as part of national programs. Contrary to what is implied in the report, a name is not the only distinction between ourselves and community museums. However, there is a distinction between the members of the club. Unlike the associate museums, we were not designated by the federal government. We were created. With few exceptions, not even the buildings existed in 1972 and the same cannot be said of the associates. This should not in any way imply a weakness on their part. Certainly no one can blame these institutions for being in existence prior to 1972. However, the federal government and specifically the National Museums of Canada must finally recognize its ownership of the NEC Program.

• 1020

The task force maintains, and I quote:

Each of the present associate museums, active and effective National Exhibition Centres, and other eligible museums can reasonably expect funding.

One must wonder why associates need simply be, while NECs must be active and effective. Surely all institutions must be judged by their peers on the quality of their program and not simply the presence of a title.

I certainly cannot presume to suggest that an investigation be undertaken into the fulfilment of national roles by all involved; however, I can assure you that were such an exercise to be undertaken, the NECs would not be found wanting.

The authors have pointed out a number of valid weaknesses in the NEC program. The lack of funding, the lack of original consultation, and the original lack of definition in goals are issues beyond NEC's control in 1972, but they are not issues that we will ignore in our future. In light of this, it is certainly no less important to acknowledge our significant successes.

As was previously pointed out, the centres were originally envisioned as passive receiving institutions. All NECs mount and circulate exhibits regionally and a significant number circulate provincially. At this time, three centres are producing exhibits for national circulation and one has had an exhibit circulated internationally for several years.

*[Translation]*

Le groupe de travail a en outre omis de prendre en considération la perte de capitaux d'amorçage. Je n'ai pas à vous rappeler, comme le directeur d'un CNE l'a mentionné, les répercussions financières que pourrait entraîner le retrait de la participation fédérale alors que les gouvernements municipaux songent eux aussi à réduire les dépenses.

Le groupe de travail dit que les musées associés et les CNE constituent un club exclusif. Nous sommes membres d'un club exclusif de par la nature de notre mandat national multidisciplinaire et de notre statut de participants à un programme national. Contrairement à ce que sous-entend le rapport, il n'y a pas que le nom qui nous distingue des musées communautaires. Cependant, il y a une distinction à faire entre les membres du club. Contrairement aux musées associés, nous n'avons pas été nommés par le gouvernement fédéral. Nous avons été créés. Sauf de rares exceptions, même les édifices n'existaient pas en 1972, et cela n'est pas le cas pour les musées associés. Cela n'est pas pour autant une marque de faiblesse. Personne ne peut blâmer ces organisations d'exister depuis avant 1972. Toutefois, le gouvernement fédéral et plus particulièrement les Musées nationaux du Canada doivent admettre leur responsabilité à l'égard du Programme des centres nationaux d'expositions.

Le groupe de travail soutient et je cite:

Tous les musées associés actuels, les centres nationaux d'expositions encore actifs ainsi que les autres musées peuvent espérer recevoir des fonds de ce programme.

On peut se demander pourquoi il suffit aux musées associés d'exister alors que les centres nationaux d'expositions doivent être actifs. Il serait sûrement plus sensé que tous les établissements soient évalués par leurs pairs en fonction de la qualité de leur programme et pas uniquement en fonction de leur titre.

Je n'oserais certainement pas suggérer qu'il y ait une enquête pour déterminer dans quelle mesure tous les établissements s'acquittent de leur rôle à vocation nationale; toutefois, je peux vous garantir que si une telle enquête était faite, le rendement des centres nationaux d'expositions ne serait pas jugé insatisfaisant.

Les auteurs ont signalé un certain nombre de faiblesses évidentes dans ce programme. Le manque de fonds, l'absence de consultations initiales et l'absence d'une définition des objectifs échappaient au contrôle du Programme des Centres nationaux d'expositions en 1972, mais ce sont des questions dont nous tiendrons compte à l'avenir. Cela étant dit, il est tout aussi important de reconnaître les succès appréciables que sont les nôtres.

Comme nous l'avons déjà signalé, au début, les centres devaient jouer un rôle passif. Tous les CNE organisent des expositions régionales et un nombre appréciable d'entre eux en organisent aussi à l'échelle provinciale. À l'heure actuelle, trois centres préparent des expositions d'envergure nationale et l'un d'entre eux a préparé une exposition qui a été montrée pendant plusieurs années dans de nombreux pays.



*[Texte]*

It is most interesting to note that two of these four institutions have budgets of less than \$100,000 and, therefore, staff of less than three.

In 1985 the NECs were responsible for an exhibition program of almost 400 exhibits, both in-house and itinerant. The largest of these NECs in terms of programming produced 38 exhibits with a staff of five.

It is also interesting to note that only three centres have staffs of five or more full-time people. In fact, only one has more than five. The remaining centres have an average staff of two.

The NECs produced on average 36 public programs per centre in 1985, which took the form of workshops, concerts, lectures, film presentations and live theatre, among others. One NEC reported 257 public programs for 1985. This translates, in effect, to one program per day.

This NEC located in Leaf Rapids, Manitoba, has a staff of one full-time and one part-time person and the overwhelming support of four volunteers.

All NECs are regional in nature, serving distances from 56 square kilometres to well over 500,000 square kilometres. Our exhibit and extension programs are vital to the general public. To them, we are their window on the world.

We are also vital to the regional regional museum community. In some cases, the NEC is the only institution capable of producing or importing educational seminars for museum staff. In other areas, the centres are the driving force behind such regional co-operatives.

In many cases we are, to be frank, the only game in town. The NEC serves as the only link between community museums and National Museums of Canada and, of course, the federal government. I need not point out that NECs in the majority of regions represent the only ongoing federal presence in a constituency.

For the past two years, the National Exhibition Centre Council has laboured to produce a national policy to govern the network. It has done this with the support and guidance of the Museum Assistance Program.

This policy brings together 23 diverse institutions in a single unit. This policy is unprecedented. Ratified by NEC directors in the fall of 1986, the policy will also be approved by 23 governing bodies, ranging from provincial governments to municipal councils and advisory committees, to boards of trustees.

This policy presents fairly and honestly the present status of NECs and our priorities for the future.

Our final success is that despite tremendous odds, despite the lack of funding, despite isolation, we have certainly survived. Indeed, we have grown and matured to a level never envisioned in 1972 and we have taken our rightful place in

*[Traduction]*

Il importe de signaler que deux de ces quatre établissements ont des budgets de moins de 100,000\$ et comptent donc moins de trois employés.

En 1985, les CNE assumaient la responsabilité pour près de 400 expositions à la fois locales et itinérantes. Le plus important centre en termes de programmation a préparé 38 expositions avec un personnel de cinq personnes.

Il importe aussi de signaler que seulement trois de ces centres ont cinq employés à temps plein ou plus. En fait, un seul compte plus de cinq employés. Les autres centres comptent en moyenne deux employés.

Les CNE ont organisé en moyenne 36 activités publiques par centre en 1985, à savoir des ateliers, des concerts, des conférences, des présentations de films et de théâtre, entre autres. Un CNE a organisé 257 activités publiques en 1985. Cela correspond, en fait, à une activité par jour.

Ce CNE, situé à Leaf Rapids au Manitoba, compte un employé à plein temps et un à temps partiel, mais compte sur l'appui massif de quatre bénévoles.

Tous les CNE sont de vocation régionale, desservant des zones pouvant aller de 56 kilomètres carrés à plus de 500,000 kilomètres carrés. Nos programmes d'exposition et de vulgarisation ont une importance vitale pour la population en général. Pour celle-ci, nous sommes une fenêtre sur le monde.

Nous jouons aussi un rôle indispensable pour les musées régionaux. Dans certains cas, le CNE est le seul établissement capable d'organiser et d'importer des colloques pédagogiques à l'intention des employés du musée. Dans d'autres régions, les centres servent de catalyseur lors de l'organisation des coopératives régionales.

Bien franchement, dans de nombreux cas nous n'avons pas du tout de concurrence. Les CNE constituent le seul lien entre les musées communautaires et les Musées nationaux du Canada et, bien sûr, le gouvernement fédéral. Je ne vous apprends rien en disant que dans la majorité des régions, les CNE constituent la seule présence fédérale permanente dans une circonscription donnée.

Depuis deux ans, le Conseil des centres nationaux d'expositions a travaillé d'arrache-pied pour élaborer une politique nationale qui régirait le réseau. Ces efforts ont été menés grâce à l'appui et au conseil des responsables du Programme d'appui aux musées.

Cette politique regroupe 23 établissements. Elle fait époque. Ratifiée par les directeurs des CNE à l'automne de 1986, cette politique sera par ailleurs approuvée par 23 entités, des gouvernements provinciaux aux conseils municipaux, en passant par les comités consultatifs et les conseils fiduciaires.

Cette politique reflète fidèlement et honnêtement le statut actuel des CNE et nos priorités pour l'avenir.

Ce succès a été acquis malgré des obstacles quasi insurmontables, malgré le manque de fonds et l'isolement; nous avons certainement survécu. En fait, nous avons pris de l'expansion et nous avons atteint un degré de maturité qu'il aurait été impossible de prévoir en 1972 et nous avons assumé la place



*[Text]*

both national programs and National Museums of Canada. Thank you.

**The Chairman:** Thank you very much, Mrs. Doucette. This, I think, members of the committee, is the first substantial dissent we have heard from the recommendations of the task force, not that we may not hear others before we conclude our work. We are pleased to have your well-prepared views.

• 1025

In the interests of comity, collegiality, and so on I am going to ask Ms McDonald to be our first questioner. Then we will proceed with our normal round. Ms McDonald.

**Ms McDonald:** Thank you, Mr. Chairman. This is quite a revealing brief and we certainly do appreciate it. You talked about the NECs being created without consultation. Where did the idea come from?

**Ms Doucette:** The national policy talked about democratization and decentralization. The view was to create a high-tech baby-sitting service in isolated communities across Canada, build the building, put in someone who would be akin to a public relations officers who would then baby-sit the exhibit and make sure the community knew about it. It would be a hosting institution for travelling exhibits.

**Ms McDonald:** So these were all new buildings.

**Ms Doucette:** With very few exceptions.

**Ms McDonald:** Otherwise empty exhibits would come to them and the NEC would decide on what exhibits to take. Or would these be organized centrally? What was the original . . . ?

**Ms Doucette:** Originally there were enough exhibits that most NECs had a fair say in what they wanted. But again, when the NECs first started, a lot of them did not have trained professionals working for them. The communities did not know this was necessary.

**Ms McDonald:** Do they have local boards?

**Ms Doucette:** Yes, or municipal councils, depending on how they had been set up. But as time went along and exhibits became rarer and rarer, they moved from just accepting travelling exhibits to producing their own.

**Ms McDonald:** Were they producing their own from contemporary artists?

**Ms Doucette:** No, actually it could be in history, science or art. They were using local resources rather than travelling exhibits. For example, the institution I work for right now has put together an exhibit looking at the occupations of a particular family; one is a basketweaver, one is a weaver and the other is a photographer. So we put together an exhibit on this using local resources.

*[Translation]*

qui nous revient par rapport aux programmes nationaux et aux Musées nationaux du Canada. Merci.

**Le président:** Merci, madame Doucette. Les membres du Comité auront compris que c'est la première fois que nous entendons un autre son de cloche par rapport aux recommandations du groupe de travail, mais cela ne signifie pas qu'il n'y en aura pas d'autres avant la conclusion de nos travaux. Nous sommes très heureux de cet exposé très fouillé que vous venez de nous faire.

Fidèle à l'esprit de la collégialité qui anime nos travaux, je vais d'abord accorder la parole à M<sup>me</sup> McDonald. Nous suivrons l'ordre habituel pour les autres questions. Madame McDonald.

**Mme McDonald:** Merci, monsieur le président. C'est un mémoire très révélateur, et nous vous en savons gré. Vous avez dit que les CNE ont été créés sans consultation préalable. Qui en a eu l'idée?

**Mme Doucette:** La politique nationale parlait de démocratisation et de décentralisation. L'objectif était de créer un service de garde très sophistiqué dans les collectivités isolées partout au Canada; il s'agissait de construire les locaux, d'y envoyer un agent de relations publiques, en quelque sorte, qui serait le gardien de l'exposition et veillerait à ce que la collectivité soit avertie. Il devait s'agir d'un établissement qui accueillerait des expositions itinérantes.

**Mme McDonald:** Il s'agissait donc de nouveaux immeubles dans tous les cas.

**Mme Doucette:** Sauf de rares exceptions.

**Mme McDonald:** Les CNE choisissaient-ils parmi diverses expositions offertes ou celles-ci étaient-elles organisées par une entité centralisée? Qui était l'instigateur . . . ?

**Mme Doucette:** Au début, il y avait un nombre suffisant d'expositions pour que les CNE puissent choisir. Mais là encore, au moment de la création des CNE, bon nombre de ces centres n'avaient pas accès sur place à des professionnels. Les collectivités ne savaient pas que cela était nécessaire.

**Mme McDonald:** Les centres ont-ils des conseils d'administration locaux?

**Mme Doucette:** Oui, ou des conseils municipaux, selon leur structure. Or, au fil des années, les expositions se sont faites de plus en plus rares, et les centres en sont venus à accepter les expositions itinérantes plutôt que d'en produire eux-mêmes.

**Mme McDonald:** Organisaient-ils leurs propres expositions d'oeuvres d'artistes contemporains?

**Mme Doucette:** Non, il s'agissait en fait d'expositions d'histoire, de sciences ou d'art. Les centres présentaient des oeuvres locales plutôt que des expositions itinérantes. Par exemple, l'établissement pour lequel je travaille à l'heure actuelle a organisé une exposition portant sur les occupations d'une famille donnée; un membre de cette famille est vannier,

[Texte]

**Ms McDonald:** What would be the combination of work in an NEC between the passive role of taking exhibitions and the creation of their own? Both go on, I take it. They receive exhibitions and they organize exhibitions. Is it 50:50 or are they predominately active or what?

**Ms Doucette:** It depends on the availability of exhibits and on the particular strengths or weaknesses in the community that is being served. In my community we have, unlike most small communities, a significant artistic population. To put together an exhibit of our own is really quite simple. We have something like 500 professional artists. I can go to them at any time. In other areas they may depend a little more on the travelling exhibits and then supplement them, once they get into the institution, with public programming.

**Ms McDonald:** How were the 23 selected? Were these Liberal ridings?

**Ms Doucette:** No. Actually there is a theory among NEC directors that they put a number of cities into a hat and picked them out. Originally the criteria was that they be underpopulated, economically depressed, inaccessible, and outside the realm of, say, Vancouver, Toronto or Montreal. There were a few NECs created that do not quite fit the criteria.

**Ms McDonald:** It is a bit of a hodge-podge in this respect.

Do you have any experience with the museum-mobiles? Would the museum-mobiles come into the area in which there is an NEC?

**Ms Doucette:** I will be honest. NECs and museum-mobiles in one way do not get along very well. We are both designed to do the same thing; that is, to bring culture and exhibits to remote areas. The NECs, of course, maintain that we do it much better and a lot cheaper than the museum-mobiles do.

**Ms McDonald:** You presumably have real exhibits as opposed to photographs of exhibits.

**Ms Doucette:** I think the difference between museum-mobiles and NECs is that one is permanent and one is impermanent. But the museum-mobile stresses the visit. The NECs stress the quality of the visit. We want the visitor to come back again, whether he be a tourist or a local citizen. The museum-mobile is not as concerned with repeat visits as we are, so we of course put more effort or more priority into our public programming and into the diversity of exhibits and so forth.

• 1030

**Ms McDonald:** What do you want us to recommend? We have your critique. What are you looking for?

[Traduction]

un autre est tisserand et l'autre est photographe. Nous avons donc organisé une exposition d'oeuvres locales.

**Mme McDonald:** Dans un CNE, quelle serait la répartition entre l'accueil passif d'expositions et la création maison? Je crois comprendre que ces deux sortes d'activités existent: les centres reçoivent et organisent des expositions. La répartition est-elle égale ou est-ce que les centres jouent un rôle surtout actif?

**Mme Doucette:** Cela dépend de la disponibilité d'expositions et des forces ou faiblesses particulières de la collectivité desservie. Dans la collectivité d'où je viens, nous avons une population artistique appréciable, contrairement à la plupart des petites collectivités. Nous n'avons pas de mal à organiser nos propres expositions. Nous comptons environ 500 artistes professionnels. Je peux m'adresser à eux n'importe quand. Les centres implantés dans d'autres régions peuvent être obligés de faire davantage appel aux expositions itinérantes et offrir en complément des programmes publics.

**Mme McDonald:** Comment les 23 centres ont-ils été choisis? S'agissait-il de circonscriptions libérales?

**Mme Doucette:** Non. En fait, les administrateurs des CNE ont dressé une liste de villes et ont choisi ensuite au hasard. Selon les critères originaux, les centres devaient être implantés dans des localités sous-peuplées, économiquement désavantagées et inaccessibles, à l'extérieur de Vancouver, Toronto ou Montréal. Il existe peu de CNE qui ne respectent pas fidèlement ces critères.

**Mme McDonald:** C'est par conséquent un réseau assez hétéroclite.

Connaissez-vous bien le programme des muséobus? Pouvez-vous me dire si ces muséobus se rendraient dans les localités où il y a un CNE?

**Mme Doucette:** Je vais vous répondre bien franchement. En un sens, les CNE et les muséobus ne font pas bon ménage. Les deux ont cependant la même vocation, à savoir amener la culture et les expositions aux localités isolées. Bien sûr, les CNE soutiennent qu'ils s'acquittent beaucoup mieux de cette tâche et à un coût beaucoup moindre que les muséobus.

**Mme McDonald:** J'imagine que vous présentez des expositions réelles plutôt que des photographies d'expositions?

**Mme Doucette:** La différence essentielle entre les muséobus et les CNE, c'est que les premiers sont dépourvus du caractère de permanence qu'ont les seconds. Les muséobus mettent l'accent sur les visites. Les CNE, eux, mettent l'accent sur la qualité de la visite. Nous voulons que les visiteurs, touristes ou citoyens locaux, reviennent. Les responsables des muséobus se soucient moins que nous des visites répétées et, par conséquent, nous consacrons plus d'efforts à la programmation publique et à la diversité des expositions.

**Mme McDonald:** Que voulez-vous que nous recommandions? Nous savons quelle critique vous formulez. Que cherchez-vous?



[Text]

**Ms Doucette:** Strangely enough, we are not looking for maintenance of the status quo. The NECs feel that had you asked us five years ago, we would have said we have met the program criteria and we are ready to go on, so that 10 years later, we have been waiting a long time to be funded to the level that we were meant to be funded in the early 1970s.

I think our priority would be to develop the existing centres to a level... There are some NECs that are considerably poorer than others and we would like to develop those NECs to the point where they can become better NECs and also have the opportunity to create more, if that is the prevailing wish.

The NECs are quite used to struggling. We do not want to struggle any more. We would like to see the NEC program maintained as a program and more money brought into it.

**Ms McDonald:** Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you very much, Miss McDonald. Mr. Brisco.

**Mr. Brisco:** Thank you, Mr. Chairman. If I may, I will begin my questions and comments by addressing a remark or a question by Ms McDonald. The question was, how did these come into being? Did they suddenly spring up overnight? In effect, they did. In the Castlegar experience, of which I am familiar, a few people—very few—heard there was a program out there and decided to go for it. They did and the next thing we knew, we had a building.

It is my understanding that some communities had buildings that they did not know what to do with, and in fact one of them was afraid to even occupy it without having something to put into it. In that context, it is my view that the NECs which have succeeded, the 23 in fact—they have all succeeded; none have closed, although some have changed their mandate—have done astonishingly well on the basis of their own initiative.

I wonder, Mr. Chairman, if the witness would oblige me by advising whether the associate museums have fulfilled their national role in terms of their mandate.

**Ms Doucette:** I can only answer that in terms of National Exhibition Centres, simply because I am sure associates have a much broader mandate than just serving NECs. With all due respect to both CAMDA and Mr. Fenton, the NECs were created as part of a national network which consisted of the four nationals, the associates and the NECs.

The associates either were never told that or they chose to ignore it. We have not felt very well served by the associates, their major complaint being that they no longer have the money, and of course neither do NECs.

Contrary to what Mr. Fenton said, the funding from the Museum Assistance Program is not core funding; it is public programming funding. The change was made in part to emphasize the need on the part of associates and NECs to

[Translation]

**Mme Doucette:** Cela pourra vous surprendre, mais nous ne demandons pas le maintien du statu quo. Si vous aviez posé cette question aux administrateurs des CNE il y a cinq ans, nous vous aurions répondu qu'ayant respecté les critères du programme, nous souhaitions poursuivre nos activités; cela signifie que, dix ans plus tard, nous attendons depuis longtemps que notre financement soit porté au niveau prévu au début des années 1970.

J'estime que notre priorité doit être de porter les centres existants à un niveau... Certains CNE sont beaucoup plus pauvres que d'autres, et nous aimerions pouvoir améliorer leurs prestations et créer de nouveaux centres, si c'est la volonté populaire.

Les CNE ont toujours réussi à s'en tirer. Nous ne voulons plus être obligés de lutter pour survivre. Nous voudrions que le programme des CNE soit maintenu et que davantage de fonds y soient injectés.

**Mme McDonald:** Merci, monsieur le président.

**Le président:** Merci, madame McDonald. Monsieur Brisco.

**M. Brisco:** Merci, monsieur le président. Si vous le permettez, j'aimerais d'abord faire suite à un commentaire ou à une question de M<sup>me</sup> McDonald: elle vous a demandé comment ces centres ont été créés? Sont-ils apparus tout simplement du jour au lendemain? C'est bien ce qui s'est passé. À Castlegar, que je connais très bien, très peu de gens connaissaient l'existence du programme et ont décidé de s'en prévaloir. Ils sont allés de l'avant et, dans le temps de le dire, nous avions un immeuble.

Je crois savoir que certaines collectivités se sont retrouvées avec des immeubles sans savoir quoi en faire et craignant même de les occuper puisqu'elles n'avaient rien à y exposer. Cela dit, j'estime que les 23 CNE ont réussi; aucun n'a fermé ses portes, même si certains ont modifié leur mandat et ont connu des succès impressionnants grâce à leurs propres initiatives.

Monsieur le président, je me demande si le témoin aurait l'obligeance de me dire si les musées associés se sont adéquatement acquittés de leur mandat pour ce qui est de leur rôle national.

**Mme Doucette:** Je peux seulement vous dire ce qui en est par rapport aux centres nationaux d'exposition puisque les musées associés ont sûrement un mandat plus large que simplement desservir les CNE. Sauf le respect que nous devons à CAMDA et à M. Fenton, les CNE ont été créés dans le cadre d'un réseau national qui comptait quatre musées nationaux, les musées associés et les CNE.

Les musées associés n'en ont peut-être pas été avertis ou ont décidé de passer outre. Nous nous sommes estimés mal servis par les musées associés qui invoquent surtout l'insuffisance de ressources financières, plainte que pourraient sûrement reprendre les CNE.

Contrairement à ce qu'a dit M. Fenton, les crédits affectés au programme d'appui aux musées ne proviennent pas d'un programme de financement de base, mais bien d'un programme de financement d'une programmation publique. Cette



[Texte]

fulfil that public programming function and on the part of associates, to service the NECs and the other museums in their province or within their particular mandate.

**Mr. Brisco:** Well, on that basis, what response have you had from the associate museums on your requests for showing, for public display or in terms of information regarding the availability of travelling exhibits or whatever?

**Ms Doucette:** We have had a number of responses, and I do not by any stretch of the imagination want to imply that all associates are shirking their duties or all major art museums are not producing relevant exhibits. That is not at all true. However, there are institutions using the public programming money and not circulating a single exhibit, because they say they are too poor.

• 1035

The Art Gallery of Ontario was under the impression that simply advertising their exhibits was enough; it was not actually necessary to circulate the exhibits. When they sent me catalogues, there was always a rider at the bottom of the catalogues that the exhibit was not available outside of Ontario. I wrote them and said thank you very much, but these exhibits mean nothing to me; you cannot give me the exhibits; all you are making me do is be envious of my Ontario colleagues if you send me your catalogue.

They wrote back and said we do have exhibits that circulate nationally, and they only cost about \$3,000 or \$5,000. Of course, this is my entire public programming budget. I wrote back and said thank you, but we cannot afford it. I asked them to take us off their mailing list, because I did not want these catalogues any more. They wrote back and said that if they take us off their mailing list they will not fulfil their national role any more. That is not a national role.

That was not from Bill Withrow, who is the director of the Art Gallery of Ontario; it was from one of his staff members. It is hoped that the policy at the higher levels of the Art Gallery of Ontario is a little more informed.

**Mr. Brisco:** Mr. Chairman, there are 23 NECs. Given the task force recommendations, I wonder if the witness could tell us how many would survive the cut. For example, can you identify which ones are most at risk?

**Ms Doucette:** There are 23 NECs in three groups: those with budgets under \$100,000; then \$100,000-\$200,000; and then over \$200,000. Those with budgets of \$100,000 or less would be in effect having one-quarter of their budget cut. Whether or not they were eligible for future funding or they

[Traduction]

modification avait pour but de souligner la nécessité pour les musées associés et les CNE de s'acquitter de leur mandat de programmation publique, et pour les musées associés, de desservir les CNE et les autres musées de leur province, ou ceux relevant de leur mandat.

**M. Brisco:** Compte tenu de cela, que vous ont répondu les musées associés lorsque vous avez demandé des expositions à montrer et des renseignements concernant la disponibilité d'expositions mobiles?

**Mme Doucette:** Ils ont fait droit à certaines de nos requêtes, et je ne veux nullement donner l'impression que tous les musées associés essaient de se soustraire à leurs responsabilités, ni que tous les principaux musées d'art produisent des expositions peu pertinentes. Ce n'est pas du tout vrai. Toutefois, certains établissements utilisent les fonds destinés à la programmation publique sans organiser d'exposition mobile sous prétexte qu'ils sont trop pauvres.

La Galerie d'art de l'Ontario avait l'impression qu'il lui suffisait d'annoncer ses expositions et qu'elle n'était pas tenue de les prêter. Quand la galerie me faisait parvenir des catalogues, ceux-ci précisaient toujours en bas de page que les expositions n'étaient pas disponibles à l'extérieur de l'Ontario. Je leur ai écrit en les remerciant, mais en leur disant que ces expositions ne m'intéressaient nullement puisque je ne pouvais pas les obtenir; je précisais qu'en m'envoyant son catalogue la galerie ne faisait que me rendre jalouse de mes collègues ontariens.

La galerie a répondu à ma lettre en me disant qu'elle avait des expositions qu'elle prêtait partout au pays, moyennant des frais variant entre 3,000\$ et 5,000\$. Bien sûr, la totalité de mon budget pour la programmation publique y serait passée. J'ai à nouveau écrit à la galerie en la remerciant et en lui disant que nous n'avions pas les moyens de nous prévaloir de cette offre. J'ai demandé à la galerie de rayer notre nom sur la liste d'envoi puisque je ne voulais plus recevoir ces catalogues. La galerie m'a répondu pour me dire qu'elle ne pouvait pas rayer notre nom de la liste d'envoi puisqu'elle ne s'acquitterait plus à ce moment-là de son rôle national. Ce n'est pas l'idée que je me fais d'un rôle national.

Ces lettres étaient signées par un membre du personnel et non pas par Bill Withrow, qui est directeur de la Galerie d'art de l'Ontario. J'ose espérer que les administrateurs de la Galerie d'art de l'Ontario ont une politique un peu plus éclairée.

**M. Brisco:** Monsieur le président, il y a 23 CNE. Étant donné les recommandations du groupe de travail, je me demande si le témoin pourrait nous dire combien de centres survivraient aux réductions budgétaires. Par exemple, pouvez-vous nous dire quels centres sont les plus fragiles?

**Mme Doucette:** Il y a 23 CNE, divisés en 3 groupes. Ceux ayant un budget de plus de 100,000\$; ceux ayant un budget entre 100,000\$ et 200,000\$ et ceux qui ont un budget de plus de 200,000\$. Ceux qui disposent de 100,000\$ ou moins perdraient un quart de leur budget. Qu'ils soient admissibles à

## [Text]

actually got that future funding, the potential is that one-quarter of their budget will no longer be there. My opinion is that anyone with a budget of less than \$100,000 could not suffer a cut like that.

There are NECs in the Maritimes, in Nova Scotia, and New Brunswick. There are NECs in northern Ontario and in southern Ontario. Most of the NECs in the prairies . . . there is one NEC in the Northwest Territories, and there are two in B.C. The two in B.C. would probably close within months of a cut, because they simply could not take the chance that future funding would not be available. One of the NECs is mine, which is the other impetus for coming.

**Mr. Brisco:** You speak of travelling exhibits and exhibits by local artists, but as we both are aware, that has not been the sole role of the NEC in Castlegar. I wonder if you would expand on your role, not just in the community of Castlegar but also in the community at large, and give an indication of whether other NECs follow similar programming. What do you do for the people out there?

**Ms Doucette:** All NECs program for their particular communities. I am only able to speak about my institution, because I am not as familiar with the inner workings of the other 22 NECs. We produce education programs for the schools. In our particular region, we made the switch about a year and one-half ago to bring all of our programs into the schools proper, rather than have the schools visit the centre. As you may be aware, B.C. and education do not get along very well, and money that was available five years ago is no longer available. We felt that one way or another, we had to get the programs to the schools, and if it meant increasing our costs and going to the schools, we would do that.

We provide public programming. In our case, we serve as a central organization for a lot of arts groups. As I mentioned before, we have a significant population of artists in the West Kootenay. We develop public programming in terms of information, lectures, panel discussions, film presentations, slides, as well as entertainment, concerts, and live theatre. We serve, in our particular case, as the only institution that is professionally staffed, open year around, with a budget of over \$15,000.

• 1040

So we are the only institution that can afford to bring in educational seminars for museum staff. We are the only institution that can afford to bring in exhibits from outside the area. The rest of the community museums or art galleries, their exhibits are entirely local. So we are bringing in a national presence and an international presence to the community. Would that answer your question?

**Mr. Brisco:** Yes, I think so.

## [Translation]

un financement futur ou qu'ils aient déjà reçu les crédits, ils risquent de perdre un quart de leur budget. J'estime que ceux qui disposent de 100,000\$ ou moins seraient durement touchés par de telles réductions.

Il y a des CNE dans les Maritimes, en Nouvelle-Écosse et au Nouveau-Brunswick. Il y en a aussi dans le Nord et dans le Sud de l'Ontario. La plupart des CNE des Prairies . . . il y en a un dans les Territoires du Nord-Ouest et deux en Colombie-Britannique. Les deux centres de la Colombie-Britannique seraient probablement obligés de fermer leurs portes dans les mois suivant la réduction de leur budget parce qu'ils ne pourraient tout simplement pas risquer de ne pas obtenir de nouveaux crédits à l'avenir. L'un de ces centres est le mien, et c'est un peu ce qui m'amène ici.

**M. Brisco:** Vous parlez d'expositions mobiles et d'expositions d'œuvres d'artistes locaux, mais, comme nous le savons tous deux, cela n'a pas été l'unique rôle du CNE de Castlegar. Je me demande si vous pourriez nous donner de plus amples détails quant à votre rôle, pas uniquement à Castlegar, mais aussi dans la collectivité en général, et nous dire si d'autres CNE offrent des programmes comparables. Que faites-vous pour les populations locales?

**Mme Doucette:** Tous les CNE offrent des programmes adaptés aux besoins de leur collectivité. Je ne peux que parler de mon propre établissement puisque je ne sais pas comment fonctionnent les 22 autres centres. Nous produisons des programmes pédagogiques pour les écoles. Dans notre région, nous avons décidé il y a un an et demi environ de montrer nos expositions dans les écoles plutôt que d'obliger les écoliers à visiter le centre. Comme vous le savez sans doute, l'enseignement ne jouit pas d'une situation envieuse en Colombie-Britannique et les sources de crédit disponibles il y a cinq ans se sont taries. Nous avons jugé qu'il était indispensable de rendre nos programmes accessibles aux écoles et, si cela faisait grimper nos coûts, il fallait s'y résigner.

Nous assurons une programmation publique. Dans notre cas, nous jouons un rôle d'organisme central pour de nombreux groupes artistiques. Comme je l'ai dit plus tôt, nous comptons un grand nombre d'artistes dans Kootenay-West. Nous élaborons des programmes publics qui prennent la forme de diffusion d'informations, de conférences, de discussions en groupes, de présentation de films et de diapositives ainsi que de spectacles, de concerts et de théâtres. Notre centre est le seul établissement doté d'un personnel professionnel, ouvert à longueur d'année et disposant d'un budget de plus de 15,000\$.

Nous sommes donc le seul établissement qui soit en mesure d'organiser des colloques éducatifs à l'intention du personnel des musées. Nous sommes le seul centre à avoir les moyens de faire venir des expositions de l'extérieur. Les autres musées ou galeries d'art communautaires présentent des expositions entièrement locales. Nous assurons donc dans la collectivité une présence nationale et internationale. Est-ce que cela répond à votre question?

**M. Brisco:** Oui, je le crois.



[Texte]

**Ms McDonald:** I have to leave to get to another committee meeting. I see you have four people, but not an opposition member. I certainly would not object if you carry on. You realize how difficult it is when we have committee meetings back to back.

**The Chairman:** I myself have a duty in the House at 11 a.m. to present a report from this committee. It is my hope that we may be able to wind up at about approximately 10.55 a.m. Failing that, I would ask Mr. Caldwell to take the chair. But I appreciate your consideration, Ms McDonald. We will continue.

**Mr. Caldwell:** I thank Ms Doucette for coming from British Columbia to present this to us. I think it gives us another view. Mr. Brisco told me he was the director of the centre at one stage of the game.

**Mr. Brisco:** I was never the director.

**Mr. Caldwell:** You were not?

**Mr. Brisco:** I just served on the board as such.

**Mr. Caldwell:** So he certainly has familiarity with it. I am like Mr. Brightwell. When we get sitting on these things, we wonder where all these groups and all these associations come from. I am not familiar with the NEC, or whether there is one in my area of southern Ontario.

**Ms Doucette:** What area of southern Ontario?

**Mr. Caldwell:** Well, you would have to go west of London.

**Ms Doucette:** Which is . . . ?

**Mr. Caldwell:** Windsor.

**Ms Doucette:** The closest NEC to your riding would probably be either Chatham or Cobourg.

**Mr. Caldwell:** Chatham is good enough. So I guess I will have to find out what is going on there as well.

Governments have a tendency to think up good ideas, build buildings, and then abandon them. Would you say that was what happened with the NECs?

**Ms Doucette:** That is exactly what happened.

**Mr. Caldwell:** Was there enough funding there in 1972? Did they ever get off the ground the way they should have?

**Ms Doucette:** What happened was capital contribution based on the needs of the particular NECs was made through National Museums. I think the lowest was something like \$20,000 to put an elevator into an existing building, because they had already expanded, right up to about \$200,000. That was meant to be it. They build these buildings and then they leave. Of course museums are incredibly expensive. So it did not take very long to find out that there was not enough money, say in Timmins, Ontario, or Leaf Rapids to support such an institution. So the boards of trustees complained to National Museums. About two years later they instituted a core funding of about \$15,000 a year. It has gone up since then.

[Traduction]

**Mme McDonald:** Je dois partir pour me rendre à un autre comité. Je vois qu'il y a ici quatre membres du Comité, mais aucun député de l'opposition. Je ne vois aucune objection à ce que vous poursuiviez. Vous savez dans quelle situation difficile nous nous trouvons lorsque nous avons deux réunions de comité l'une à la suite de l'autre.

**Le président:** Je dois moi-même être à la Chambre à 11 heures pour présenter un rapport du Comité. J'espère que nous pourrions terminer la séance un peu avant 11 heures. Sinon, je demanderais à M. Caldwell d'assumer la présidence. Je vous remercie de votre obligeance, madame McDonald. Nous allons poursuivre.

**M. Caldwell:** Je remercie M<sup>me</sup> Doucette d'être venue de Colombie-Britannique pour nous faire cet exposé. Cela nous donne un autre éclairage. M. Brisco m'a dit qu'il a déjà été directeur du centre.

**M. Brisco:** Je n'ai jamais été directeur.

**M. Caldwell:** Vous ne l'avez pas été?

**M. Brisco:** J'ai été membre du conseil d'administration.

**M. Caldwell:** Il connaît donc les activités du centre. Je suis comme M. Brightwell. Quand le Comité examine des dossiers comme celui-ci, nous nous demandons toujours d'où viennent tous ces groupes et associations. Je ne connais pas les centres nationaux d'exposition et je ne sais pas s'il y en a un dans ma région du sud de l'Ontario.

**Mme Doucette:** De quelle région êtes-vous?

**M. Caldwell:** Je suis d'une ville située à l'ouest de London.

**Mme Doucette:** Laquelle?

**M. Caldwell:** Windsor.

**Mme Doucette:** Le CNE situé le plus près de votre circonscription serait probablement celui de Chatham ou de Cobourg.

**M. Caldwell:** Chatham, cela va. Je devrai donc me renseigner pour savoir ce qui se passe là.

Les gouvernements ont l'habitude d'avoir des idées géniales, de construire des immeubles et de les abandonner ensuite. Diriez-vous que c'est ce qui s'est produit dans le cas des CNE?

**Mme Doucette:** C'est exactement ce qui s'est produit.

**M. Caldwell:** Le financement accordé en 1972 est-il suffisant? Ces centres ont-ils connu l'expansion qu'ils auraient dû?

**Mme Doucette:** Ce qui s'est passé, c'est que les injections de fonds requis par les CNE provenaient des Musées nationaux. La plus faible contribution s'élevait à 20,000\$ et devait servir à installer un ascenseur dans un immeuble déjà construit à la suite d'une expansion, et la plus élevée était de 200,000\$ environ. Aucune autre contribution n'était prévue. Ils construisaient ces immeubles et les oublient ensuite. Bien sûr, la construction de musées est très coûteuse. On a vite constaté que Timmins en Ontario et Leaf Rapids n'avaient pas les fonds voulus pour assurer l'exploitation de telles institutions. Les fiduciaires se sont donc plaints aux Musées nationaux. À peu près deux ans plus tard, ils ont instauré un régime de finance-

[Text]

There were five instances where NECs decided to become a museum. There was one in Newfoundland that burned down. At the request of the provincial government it was rebuilt as a regional museum rather than an NEC. So when that happened National Museums divided the grant money up among the remaining NECs. The NEC directors called them death and destruction grants. Once an NEC is no longer an NEC, we get to divide the spoils. So it was rather depressing to get extra money.

• 1045

**Mr. Caldwell:** Of those that are operating today, where does your funding come from?

**Ms Doucette:** It depends on the . . . [Inaudible—Editor] . . . but for the most part it is a balanced budget from federal, provincial, municipal and private sources.

**Mr. Caldwell:** Directly, federally, where do you get your money?

**Ms Doucette:** The Museum Assistance Program.

**Mr. Caldwell:** Okay. During your presentation you were threading the federal government through this thing, saying that the federal government should do this and the federal government is going to have to . . . That is the presence of the federal government in the area. I am not sure everybody realizes that it is the federal government presence in the area, and I had a feeling that you were trying to express the opinion it is our babies and we are not looking after them. What that be . . . ?

**Ms Doucette:** Yes and no. For a long time we were referred to as the orphans of the federal government because no one funded us properly, but I meant to imply that it was not National Museums of Canada that created us, it was the Secretary of State. We are a responsibility of the federal government. Actually the communities are quite aware that we have this connection because everything they see, other than the physical building or the exhibits, has a little red Canadian flag on it—

**Mr. Caldwell:** It is blue, but that is okay. We have changed it. No, perhaps we will leave those red ones up there for a little while.

I do not have any more questions at this time, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you. Mr. Brightwell.

**Mr. Brightwell:** If I understand it, you are functioning just as many other art galleries do across Ontario. You have a board, you get a degree of money from the government, if you are able to apply properly and find the programs, and people of your stature are hired by that board. You are not a civil servant. You do not have any direct pay.

[Translation]

ment de base d'environ 15,000\$ par année. Ce montant a été relevé depuis.

Cinq CNE ont décidé de se transformer en musées. Un centre de Terre-Neuve a été détruit par un incendie. À la demande du gouvernement provincial, on l'a remplacé par un musée régional. Les Musées nationaux ont par la suite divisé le montant des subventions parmi les CNE restants. Les directeurs de CNE parlaient de subventions de la mort et de la destruction. Quand un CNE cesse d'exister, nous nous partageons le butin. C'était donc assez déprimant d'obtenir ainsi des fonds supplémentaires.

**M. Caldwell:** D'où provient le financement des centres qui existent encore aujourd'hui?

**Mme Doucette:** Cela dépend [Inaudible—Éditeur] . . . mais dans la plupart des cas, le financement provient des administrations fédérale, provinciales et municipales et de sources privées.

**M. Caldwell:** D'où proviennent les fonds que verse le gouvernement fédéral?

**Mme Doucette:** Du Programme d'appui aux musées.

**M. Caldwell:** D'accord. Au cours de votre exposé, vous avez dit à maintes reprises que le gouvernement fédéral doit faire ceci et cela . . . Vous expliquiez la présence du gouvernement fédéral dans le domaine des arts. Je ne suis pas convaincu que la participation du gouvernement fédéral soit bien comprise et j'ai eu l'impression que vous dites que cette responsabilité nous incombe et que nous la négligeons. Est-ce bien cela?

**Mme Doucette:** Oui et non. Pendant de nombreuses années, on disait de nous que nous étions les orphelins du gouvernement fédéral puisqu'aucun organisme ne nous finançait adéquatement, mais je voulais tout simplement dire que nous n'avons pas été créés par les Musées nationaux du Canada mais bien par le Secrétariat d'Etat. Nous relevons du gouvernement fédéral. En fait, les collectivités sont très conscientes de la participation du Canada puisque, mis à part les immeubles et les expositions, tout le reste porte le petit drapeau canadien . . .

**M. Caldwell:** Il est bleu, mais ça ne fait rien. Nous l'avons changé. Nous allons peut-être laisser la feuille d'érable rouge pendant quelques temps encore.

Je n'ai pas d'autres commentaires pour l'instant, monsieur le président.

**Le président:** Merci. Monsieur Brightwell.

**M. Brightwell:** Si j'ai bien compris, vous menez vos activités comme de nombreuses autres galeries d'art en Ontario. Vous avez un conseil d'administration, vous recevez des crédits du gouvernement si vous réussissez à découvrir quels programmes de financement existent et à faire approuver vos demandes d'aide, et des gens de votre calibre siègent au conseil d'administration. Vous n'êtes pas fonctionnaire. Vous ne touchez pas de rémunération directe.



[Texte]

**Ms Doucette:** We are truly at arm's length.

**Mr. Brightwell:** Okay. That is really all I wanted, Mr. Chairman.

**Ms Doucette:** A point of clarification is that we are not art galleries; we are museum, science centre, art gallery. We really do not fit into any of the criteria separately for those three kinds of institutions. We combine them all.

**Mr. Brightwell:** You therefore fill your building with whatever type of display seems to fit the circumstance and what is available, in essence—whether it is a science centre, museum, or art gallery.

**Ms Doucette:** Yes. We have a balanced program of science, history and art; but we do—you are right—program for the community we serve.

**Mr. Brightwell:** Thank you.

**The Chairman:** Thank you. Mr. Robertson, do you have some questions?

**Mr. Robertson:** I think it is just a very brief question to follow up a response you made to Mr. Caldwell. You indicate that the NECs receive funding from the federal government, provincial governments, and I presume in some cases local municipalities, etc.

I guess there are two follow-up questions on that. One, if the proposals of the task force were implemented, you are indicating that it would at least reduce the funds available by a quarter, if not more. Would this be able to be made up by the provincial governments? On the second question, you can combine your answer. I guess the second question was that a number of these associate museums and exhibition centres were put into communities without a great deal of community input. If they are sensitive to the communities, are the communities now footing part of the bill?

**Ms Doucette:** Yes, in a number of cases the communities are footing the major part of the bill. In some cases it is simply not possible. For example, there is an NEC in Hazelton, B.C. that has a population base of 500 people. They have no hope of getting municipal funding, and rightly so.

I am interpreting your question as if this task force goes through, can we devolve this to the provinces and will the provinces pick up the slack?

**Mr. Robertson:** No, I think it is more just if there is a loss of money from the federal government through a restructuring of the federal programs in light of how the task force made its recommendations, could the slack be made up by provincial funding?

**Ms Doucette:** I think it would be very doubtful. I think the provincial government, in order for us to fit their criteria, would exert pressure on us to become an art gallery, a science

[Traduction]

**Mme Doucette:** Nous fonctionnons réellement sans lien de dépendance.

**M. Brightwell:** D'accord. C'est tout ce que je voulais demander, monsieur le président.

**Mme Doucette:** Je tiens à préciser que nous ne sommes pas des galeries d'art, nous sommes plutôt à la fois musées, centres de sciences et galeries d'art. Nous n'appartenons pas, à proprement parler, à aucune de ces trois catégories. Nous regroupons certains éléments des trois.

**M. Brightwell:** Vous accueillez donc dans vos immeubles des expositions en fonction des circonstances et de ce qui est disponible; que cela corresponde normalement à la vocation d'un centre de sciences, d'un musée ou d'une galerie d'art.

**Mme Doucette:** Oui. Nous avons un programme de sciences, d'histoire et d'art équilibré. Toutefois, vous avez raison, nous adaptions nos programmes aux besoins de la collectivité que nous desservons.

**M. Brightwell:** Merci.

**Le président:** Merci. Monsieur Robertson, voulez-vous poser des questions?

**M. Robertson:** J'aimerais poser une courte question pour faire suite à la réponse donnée à M. Caldwell. Vous avez dit que les CNE reçoivent des crédits des gouvernements fédéral et provinciaux et, dans certains cas, j'imagine, des municipalités, etc.

Cela m'amène à poser deux questions. D'abord, si les propositions du groupe de travail étaient mises en oeuvre, vous dites que cela réduirait les budgets disponibles d'un quart, sinon plus. Les gouvernements provinciaux pourraient-ils combler le manque à gagner? Vous pourriez répondre aux deux questions en même temps. J'aimerais maintenant parler du fait que certains de ces musées associés et de ces centres d'exposition ont été implantés dans les collectivités sans que celles-ci n'aient été consultées au préalable. Si les centres répondent aux besoins des collectivités, celles-ci assument-elles une part du financement?

**Mme Doucette:** Oui, dans certains cas, les collectivités fournissent la plupart du financement. Dans d'autres cas, ce n'est tout simplement pas possible. Par exemple, il y a un CNE à Hazelton en Colombie-Britannique qui compte 500 habitants. Le centre n'a aucun espoir d'obtenir des crédits de la municipalité, et cela se comprend.

Si j'ai bien compris votre question, vous me demandez si, dans l'éventualité où les recommandations du groupe de travail seraient mises en oeuvre, les provinces assumeraient la responsabilité et combleraient le manque à gagner?

**M. Robertson:** Il s'agit plutôt de savoir si, à la suite d'une restructuration des programmes fédéraux conformément aux recommandations du groupe de travail, les provinces fourniraient des crédits correspondant aux réductions du financement accordé par le gouvernement fédéral.

**Mme Doucette:** J'aurais tendance à en douter. Je crois que le gouvernement provincial exigerait que nous nous conformions à ses critères et exercerait alors des pressions pour que

*[Text]*

centre or a museum. I speak only for B.C. The NEC program is is something which would be easier if it were not around because we are federal and because we have a multidisciplinary mandate. I think it would not take long where the province just forced us.

• 1050

**The Chairman:** Mr. Audley

**Mr. P. Audley (Committee Researcher):** Is there some generalization you could make about how the provincial governments regard the NECs? Do they see them as federal institutions in some sense which are extraneous in some way to the provincial network of heritage institutions?

**Ms Doucette:** It is unfortunate I cannot give you a generalization. Some NECs are supported 70% or 80% by the provincial government. For example, in Fredericton there is an NEC which is actually an on-line department of the province. It would depend on the particular province. Some NECs have superb relationships with the province and yet maintain their federal status. Others have a harder time of it.

**Mr. Audley:** Thank you.

**The Chairman:** Thank you very much, Mrs. Doucette. Mr. Brisco, do you have a final point?

**Mr. Brisco:** I do not think this is on the record. When we are talking about federal funding, what is the annual amount of funding the NECs receive from the federal government directly?

**The Chairman:** I think it was in Mrs. Doucette's presentation. Was it \$522,000?

**Ms Doucette:** Yes, but that is not for each. That is collectively. We get \$24,900 each.

**The Chairman:** Thank you very much. We appreciate your presentation.

This meeting is adjourned.

*[Translation]*

nous nous transformions en galerie d'art, en centre de sciences ou en musée. Je ne parle que pour la Colombie-Britannique. Le programme des CNE est fédéral et notre mandat est multidisciplinaire.

**Le président:** Monsieur Audley.

**M. P. Audley (conseiller auprès du Comité):** En général, comment les gouvernements provinciaux considèrent-ils les CNE? Comme une institution fédérale séparée du réseau provincial d'institutions s'occupant du patrimoine?

**Mme Doucette:** Je ne pourrais vous répondre de façon générale. Certains CNE reçoivent leurs fonds à 70 ou 80 p. 100 du gouvernement provincial. Ainsi, à Fredericton, il y a un CNE qui est en fait un service intégré de la province. Tout dépend évidemment de la province en question. Dans certains cas, les CNE ont de très bons rapports avec la province tout en maintenant leur statut fédéral. Dans d'autres cas la situation est un peu plus difficile.

**M. Audley:** Merci.

**Le président:** Merci, madame Doucette. Monsieur Brisco avez-vous une dernière question?

**M. Brisco:** Lorsque l'on parle de financement fédéral, quel est-il pour les CNE annuellement? Je ne crois pas que l'on ait donné un chiffre officiel.

**Le président:** Je crois que vous pouvez trouver ce chiffre dans l'exposé de M<sup>me</sup> Doucette. Ne s'agissait-il pas de 522,000\$?

**Mme Doucette:** Oui, mais pas pour chaque CNE, mais collectivement. Chaque CNE reçoit en effet 24,900\$ par année.

**Le président:** Merci. Nous vous remercions de votre exposé.

La séance est levée.













*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Canadian Government Publishing Centre,  
Supply and Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

*En cas de non-livraison,*  
*retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Centre d'édition du gouvernement du Canada,  
Approvisionnement et Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

#### WITNESSES

*From the Canadian Arts Museums Directors Association:*

Robert F. Swain, President;  
Terry Fenton, Director, Edmonton Art Gallery;  
Ian Lumsden, Director, Beaverbrook Art Gallery.

*From the National Exhibition Centre:*

Lucille Doucette, Chairman.

#### TÉMOINS

*De l'Organisation des directeurs des musées d'arts canadiens:*

Robert F. Swain, président;  
Terry Fenton, directeur, Galerie d'art d'Edmonton;  
Ian Lumsden, directeur, Galerie d'art de Beaverbrook.

*Du Centre national des expositions:*

Lucille Doucette, présidente.



HOUSE OF COMMONS

Issue No. 10

Tuesday, December 9, 1986

Chairman: Jim Edwards

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 10

Le mardi 9 décembre 1986

Président: Jim Edwards

---

*Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing Committee on*

*Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des*

## Communications and Culture

## Communications et de la culture

---

RESPECTING:

In accordance with its mandate under Standing Order 96(2), a review of Canadian Cultural Policy and Programs, taking into account various task force reports

CONCERNANT:

En conformité avec son mandat en vertu de l'article 96(2) du Règlement, une revue de la politique et des programmes culturels au Canada en tenant compte d'un certain nombre de rapports de groupes de travail

---

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



---

Second Session of the Thirty-third Parliament, 1986

Deuxième session de la trente-troisième législature, 1986

STANDING COMMITTEE ON COMMUNICATIONS  
AND CULTURE

*Chairman:* Jim Edwards

*Vice-Chairman:* Bob Pennock

MEMBERS

Jim Caldwell  
Edouard Desrosiers  
Sheila Finestone

(Quorum 4)

Martin Lavoie

*Clerk of the Committee*

COMITÉ PERMANENT DES COMMUNICATIONS ET  
DE LA CULTURE

*Président:* Jim Edwards

*Vice-président:* Bob Pennock

MEMBRES

John Gormley  
Lynn McDonald—(7)

(Quorum 4)

*Le greffier du Comité*

Martin Lavoie

## MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, DECEMBER 9, 1986  
(16)

*[Text]*

The Standing Committee on Communications and Culture met, at 9:13 o'clock a.m., this day, the Chairman, Jim Edwards, presiding.

*Members of the Committee present:* Jim Edwards, Lynn McDonald, Bob Pennock.

*Acting Member present:* Bob Brisco for John Gormley.

*In attendance: From the Library of Parliament, Research Branch:* Françoise Coulombe, James Robertson, Research Officers, and Paul Audley, Consultant.

*Witnesses: From the National Museums of Canada:* Gérard Pelletier, President; Léo A. Dorais, Secretary General.

In accordance with its mandate under Standing Order 96(2), the Committee resumed its review of Canadian Cultural Policy and Programs, taking into account various task force reports.

Gérard Pelletier made an opening statement and, with the other witness, answered questions.

At 11:03 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Martin Lavoie

*Clerk of the Committee*

## PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 9 DÉCEMBRE 1986  
(16)

*[Traduction]*

Le Comité permanent des communications et de la culture se réunit, aujourd'hui à 9 h 13, sous la présidence de Jim Edwards, (*président*).

*Membres du Comité présents:* Jim Edwards, Lynn McDonald, Bob Pennock.

*Membre suppléant présent:* Bob Brisco remplace John Gormley.

*Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* Françoise Coulombe, James Robertson, attachés de recherche; Paul Audley, conseiller.

*Témoins: Des Musées nationaux du Canada:* Gérard Pelletier, président; Léo-A. Dorais, secrétaire général.

En vertu de l'autorité que lui confère l'article 96(2) du Règlement, le Comité reprend son étude de la politique et des programmes culturels au Canada à la lumière de divers rapports de groupes de travail.

Gérard Pelletier fait une déclaration préliminaire, puis lui-même et l'autre témoin répondent aux questions.

A 11 h 03, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

Martin Lavoie



## EVIDENCE

(Recorded by Electronic Apparatus)

[Texte]

Tuesday, December 9, 1986

• 0912

**The Vice-Chairman:** Order. Mr. Pelletier, welcome. Please make your opening remarks. Because of our late start, perhaps they could be as brief as possible and then we could have an opportunity for questioning. Please also introduce the people accompanying you.

**Mr. Gérard Pelletier (President, National Museums of Canada):** Mr. Chairman, members of the committee, I would like first to identify another member of the *Conseil d'administration des Musées nationaux*, M<sup>me</sup> Joan Goldfarb de Toronto, et le secrétaire général, M. Léo Dorais. Indeed, there are all kinds of people around the place who are connected with the museums, but I think it would be too long to identify all of them.

Monsieur le président, je tiens d'abord à vous remercier de la courtoisie dont vous avez fait preuve à mon égard en reportant la présente audition de plusieurs jours afin de me permettre de comparaître comme porte-parole du conseil d'administration des Musées nationaux que j'ai l'honneur de présider.

J'avoue toutefois que vos déclarations à la presse, la fin de la semaine dernière, m'ont laissé un peu perplexe sur l'utilité des représentations que notre conseil s'apprête à vous faire relativement à la pertinence des recommandations formulées dans le rapport Richard-Withrow. Si l'on en croit le quotidien *The Citizen*, édition de vendredi dernier, vous auriez laissé entendre à ce journal que l'on s'activait déjà à démanteler la société que nous représentons ici, et que la principale question qu'il restait à régler était de déterminer combien de temps il faudrait consacrer à la mise à mort de l'institution.

• 0915

Si telle était vraiment la situation, monsieur le président, je ne verrais pas le sens de notre comparution de ce matin. Je préfère donc croire que le journal *The Citizen* a mal interprété vos paroles et que votre esprit et celui des membres du Comité restent ouverts à des points de vue qui ne seraient pas en tous points conformes à celui du rapport que vous nous avez invités à commenter.

Une précision s'impose avant d'aborder le sujet qui nous réunit ce matin, et c'est la suivante. Contrairement à l'impression créée par le rapport Richard-Withrow, les composantes des Musées nationaux du Canada n'ont pas d'existence juridique indépendante. Les quatre musées d'Ottawa et les institutions, services et directions muséologiques fédéraux constituent la corporation elle-même, telle que mise sur pied par la Loi de 1968. Il en résulte que seul le conseil d'administration peut parler officiellement au nom de tous et de chacun. C'est ce que j'ai l'honneur de faire aujourd'hui, mandaté par le

## TÉMOIGNAGES

(Enregistrement électronique)

[Traduction]

Le mardi 9 décembre 1986

**Le vice-président:** Je déclare la séance ouverte. Je souhaite la bienvenue à M. Pelletier et je l'invite à faire sa déclaration préliminaire. Puisque nous commençons en retard, je vous demande une déclaration aussi brève que possible pour nous donner davantage de temps pour poser des questions. Je vous demande également de bien vouloir présenter ceux qui vous accompagnent.

**M. Gérard Pelletier (président, Musées nationaux du Canada):** Monsieur le président, mesdames et messieurs, je tiens d'abord à vous présenter un autre membre du *Board of Trustees of the National Museum*, Mrs Joan Goldfarb, from Toronto, and the Secretary General Mr. Léo Dorais. Il y a beaucoup de personnes présentes qui travaillent pour les Musées nationaux, mais ce serait trop long de les présenter toutes.

Mr. Chairman, I would first like to thank you for the courtesy of delaying this meeting for a few days so that I could appear as the representative of the board of trustees of the National Museums, of which I am the president.

I must say, however, that your comments to the press at the end of last week have made me wonder how useful it will be for our board to make representations today on the recommendations contained in the Richard-Withrow report. Last Friday's *Citizen* reported you as saying that steps were already being taken to dismantle the corporation, and that the main question outstanding concerned the length of time that would be required to kill off the National Museums corporation.

If this really were the case, Mr. Chairman, I would see no reason for us to appear this morning. I therefore prefer to think that *The Citizen* misinterpreted your words and both you and committee members have open minds and are prepared to hear opinions which may differ from those contained in the report.

One point should be clarified before we get into the subject matter of today's meeting. Contrary to the impression conveyed by the Richard-Withrow report, the components of the National Museums of Canada have no independent legal existence. The four museums in Ottawa, and the institutions, services and federal museum branches make up the corporation, as provided for in the 1968 Act that created it. Consequently, only the board of trustees can speak officially on behalf of all the components. I am pleased to do that today, and I have a mandate to do so from the board of trustees of

*[Texte]*

conseil d'administration que je préside. Tous les autres intervenants s'exprimeront donc en leur nom personnel.

Cela dit, notre conseil se réjouit de ce que votre Comité ait voulu entendre le plus grand nombre possible de points de vue personnels exprimés par des employés de la corporation, et je ne doute pas que vous voudrez inviter à témoigner devant vous, non seulement les directeurs des quatre musées, mais aussi des représentants de tous les divers institutions, directions et services qui composent les Musées nationaux du Canada.

Quant à la position des Musées nationaux touchant le rapport Richard-Withrow, elle a fait l'objet d'une mise au point attentive par les membres du conseil, d'abord à l'occasion d'une réunion spéciale tenue en octobre dernier, ensuite au cours de nombreuses communications téléphoniques. Le texte qui précise cette position a été déposé devant votre Comité, et je n'ai pas l'intention de le résumer ici. J'entends plutôt, dans les remarques qui vont suivre, attirer votre attention sur certains éléments de notre analyse qui sont susceptibles de faciliter l'échange de vues auquel vous nous avez conviés.

The Board of Trustees of the National Museums of Canada has been a driving force within the corporation since its creation and continues to play such a role. It has always undertaken to adapt as required the various programs and administrative practices to the needs and objectives of the day.

This is why, for example, in July 1983 the board held a special meeting to amend the corporation by-laws in order to clarify the responsibilities of the directors and the secretary general. The museum directors who are working in the corporation today came to their positions after this clarification was approved by the board. They knew perfectly well before they arrived the responsibilities attached to their positions, all lack of clarity having been addressed through the by-law revisions.

Sur un autre sujet que les membres du Comité voudront sans doute aborder, le conseil est persuadé que plusieurs des maux dont souffrent les Musées nationaux du Canada, et qu'il a lui-même diagnostiqués depuis longtemps, exigent comme remède des changements législatifs. La vente de nos services, par exemple, ne saurait être autorisée que par de nouvelles dispositions législatives.

Connaissant toutefois la difficulté d'une telle démarche et la lenteur du processus, notre conseil a fait usage de toute l'autorité dont il disposait pour résoudre, par ses règlements internes et par la mise en oeuvre de diverses politiques, les problèmes qui se prêtaient à ce genre de solution. C'est ainsi qu'il a procédé à la mise sur pied de ses propres comités et des comités consultatifs auprès des directeurs des différents musées, à la définition d'une structure interne d'imputabilité pour les directeurs, à la définition du rôle de supervision que doit jouer le secrétaire général, ainsi qu'à plusieurs autres mesures du même genre. Mais nous touchons maintenant à la limite de l'autorité dont nous disposons. Le conseil ne peut pas aller plus loin sans l'intervention du législateur.

Au sujet, par exemple, des contraintes bureaucratiques dont on a beaucoup parlé et dont notre conseil a été le premier à se

*[Traduction]*

which I am the president. Any other representations will therefore be the personal opinion of individuals.

Our board is pleased that your committee is interested in hearing as many personal opinions as possible from corporation employees, and I am quite sure that you will want to invite not only the directors of the four museums, but also representatives from all the various institutions, branches and services that make up the National Museums of Canada.

Members of the board prepared their response to the Richard-Withrow report very carefully, first at a special meeting held in October, and subsequently in many telephone conversations. We have tabled the document outlining our position with the committee, and I do not intend to summarize it here. Rather, my intention is to draw your attention to some points in our analysis that may facilitate the dialogue in which you have invited us to participate.

Depuis la création des Musées nationaux du Canada, le conseil d'administration a toujours été la force motrice de la corporation, et il continue de jouer ce rôle. Il s'est toujours engagé à adapter lorsque nécessaire les différents programmes et pratiques administratives aux besoins et aux objectifs du moment.

C'est la raison pour laquelle le conseil a tenu une réunion spéciale en juillet 1983 pour modifier le règlement interne de la corporation afin de préciser les responsabilités des directeurs et du secrétaire général. Les directeurs de musée qui travaillent au sein de la corporation aujourd'hui ont assumé leur poste après l'approbation de cette mise au point par le conseil. Ils savaient très bien avant d'entrer en fonction quelles étaient leurs responsabilités, car nous les avons précisées grâce aux amendements que nous avons faits au règlement interne.

On another subject that will no doubt be of interest to committee members, the board is convinced that a number of the problems facing the National Museums of Canada, which the corporation itself diagnosed a long time ago, will have to be solved through legislative changes. Only an amendment to the legislation could authorize the sale of our services, for example.

However, since we know how difficult and slow this process is, our board has used all its authority to solve those problems that could be solved through its by-laws and through the implementation of various policies. The board has therefore set up its own committees and advisory committees for the directors of the various museums, has defined an internal accountability structure for directors, and has defined the supervisory role that the Secretary General must play. The board has taken a number of other steps of this type. But we have now reached the limit of our authority. The board cannot go any further without the intervention of Parliament.

On the subject of bureaucratic constraint, about which a great deal has been said and about which our board was the



## [Text]

plaindre, il importe de préciser qu'elles sont toutes d'origine externe et qu'elles pèsent d'un poids égal sur la corporation elle-même et toutes ses composantes sans exception. Notre conseil n'y peut rien. Toutefois, dans l'attente d'une solution législative globale, des allègements importants pourraient être apportés par des directives spécifiques du gouverneur en conseil. Nous songeons, par exemple, à celles qui accroissent de temps à autre sans législation certaines responsabilités ministérielles. Par le même procédé, de petits organismes comme le nôtre, spécialisés dans une activité précise et limitée, pourraient être soulagés de certaines contraintes dont la nécessité n'est pas évidente dans le cas bien précis, alors qu'elles s'imposent au contraire dans le cas de grands organismes gouvernementaux à vocation purement administrative.

• 0920

In this work, we believe it is possible and highly desirable to change our status within the Financial Administration Act and give the museums a separate employer status within the Public Service Employment Act. One could, for example, remove us from all person-year controls other than budget allocations, enable us to classify our own personnel, and directly let goods and services contracts as well as manage the buildings we occupy. Similarly, if we must generate an increasingly larger share of our essential financial needs from non-government sources, it is important that the revenues generated by these commercial or other ventures be allowed to remain in the corporation's budget.

All these changes could be done either on instruction from the Governor in Council with the concurrence of the Treasury Board or the Public Service Commission, as the case may be, or by a decision of the appropriate central agency confirmed by the Governor in Council.

Monsieur le président, je me dois de mentionner ici les nombreuses faiblesses que notre conseil a relevées dans le texte du rapport Richard-Withrow. Sans parler des erreurs de faits et des affirmations gratuites, nous avons cru nécessaire d'ajouter deux annexes à notre document. La première porte sur la méthodologie du groupe de travail qui rend très difficile de refaire le cheminement qu'il propose entre certaines prémisses vagues, incomplètes, et certaines conclusions à l'emporte-pièce. Même une lecture très attentive du rapport ne permet pas, en effet, de saisir quels problèmes au juste le groupe de travail veut résoudre. Le moins que l'on puisse dire est que le diagnostic est mal étayé et très imprécis.

La seconde annexe signale les différences conceptuelles importantes qui existent entre les versions anglaise et française du document, différences qui nous invitent à des choix impossibles, puisqu'en principe, il s'agit de deux versions d'un seul et même document. Mais fait plus grave encore aux yeux de notre conseil, certaines recommandations, au vu même des considérations qui les inspirent, sont proprement incompréhensibles, par exemple celles qui ont trait au réseau canadien

## [Translation]

first to complain, it should be pointed out that this constraint is all external in nature and that it weighs equally on the corporation and all its components without exception. Our board can do nothing about this. However, while we are waiting for an overall legislative solution, major corrective action could be taken through specific directives issued by the Governor-in-Council. We are thinking, for instance, of bills that periodically increase departmental responsibility without the proper legislation. Similarly, small organizations such as ours, which have expertise in a specific and somewhat circumscribed area, could be relieved of certain constraints for which there is no obvious need, whereas they are absolutely essential in the case of large and purely administrative government organizations.

Nous sommes donc d'avis qu'il serait non seulement possible, mais fort souhaitable, que notre statut dans le cadre de la Loi sur l'administration financière soit modifié, et que les musées soient considérés comme un employeur distinct aux termes de la Loi sur l'emploi dans la Fonction publique. Dans notre cas, on pourrait, par exemple, éliminer le contrôle des années-personnes pour ne laisser qu'un contrôle global des affectations budgétaires, et nous permettre de classer notre propre personnel, d'adjuger nous-mêmes des contrats de biens et de services et d'administrer les immeubles que nous occupons. De même, si l'on s'attend qu'une proportion plus importante de nos besoins financiers essentiels proviennent de sources non gouvernementales, il importe que les revenus réunis grâce à ces entreprises commerciales et autres puissent rester entre les mains de la société.

Toutes ces modifications pourraient se faire soit par décret du Gouverneur en conseil, avec l'accord du Conseil du Trésor ou de la Commission de la Fonction publique, selon le cas, soit à la suite d'une décision prise par l'organisme central approprié et confirmée par le Gouverneur en conseil.

Mr. Chairman, I feel it is my duty to point out the many weaknesses our board found in the Richard-Withrow report. Quite apart from the factual errors and gratuitous statements in the report, we felt it necessary to add two appendices to our document. The first relates to the methodology of the task force and the fact that it was extremely difficult to back track and understand the connection between certain vague and incomplete premises and the rather incisive conclusions reached. Even a very careful reading of the report does not in fact allow one to grasp what the specific problems the task force would like to resolve. The very least one can say is that the diagnosis, as well as being extremely imprecise, is not supported with cogent arguments.

The second appendix points out the important conceptual differences between the English and French versions of the document, differences that lead to impossible choices, since in principle, they are supposed to be two versions of one and the same text. But an even more serious deficiency as far as our board is concerned is the fact that some recommendations even when looked at in the light of the considerations on which they are based, are perfectly incomprehensible—for instance, those



## [Texte]

d'information sur le patrimoine et à l'Institut canadien de conservation.

Après avoir établi le bien-fondé de ces programmes, après avoir souligné le succès et l'appui dont ils jouissent dans la communauté muséologique canadienne, on s'attendrait à ce que le groupe de travail en recommande le maintien et même le développement. Mais, bien au contraire, il recommande la réduction radicale des activités de l'un et la totale disparition de l'autre.

I also wish to point out, Mr. Chairman, that there are a number of assets in NMC's balance sheet that will have to be considered by your committee in the writing of this report, even though these were not mentioned by the Richard-Withrow task force. If only for reasons of equity, the task force, in our opinion, at the time it drew its bill of indictment against the National Museums of Canada, also could have outlined some of their most recent accomplishments, the value and merit of which are denied by none.

The National Gallery of Canada, for example, receives no credit for its impressive loan of works for the opening of the Vancouver Art Gallery. The National Museum of Science and Technology would search the report in vain for a mere mention of its significant contribution to Expo 86. The long-term loan by the Canadian Museum of Civilization of many precious works from its collection to the Thunder Bay Exhibition Centre and Centre for Native Art did not capture the attention of the Richard-Withrow task force; nor did the publication of a real best-seller, *The Birds of Canada*, by the National Museum of Natural Sciences. There was not a word, either, on the fact that the museum mobiles welcomed this year their 3 millionth visitor. Finally, the report remains completely silent on the regular and systematic consultations undertaken by the National Museums of Canada over the last 10 years with provincial authorities across the country.

• 0925

De fait, ce travail de consultation a été intensifié de telle façon, ces deux dernières années, que le gouvernement dispose dès aujourd'hui de tous les éléments nécessaires à la formulation d'une nouvelle politique des musées propre à intégrer dans un tout cohérent les changements qu'il désire effectuer. Nous croyons qu'une telle politique d'ensemble, fondée sur des principes clairement formulés et reconnus par tous les éléments de la communauté muséologique, constitue la pièce maîtresse indispensable de toute réforme authentique.

Les faits que je viens de mentionner soulignent, monsieur le président, un aspect capital de l'action des Musées nationaux du Canada, à savoir qu'ils constituent un organisme authentiquement canadien auquel les autorités fédérales ont confié un mandat bien précis qui concerne la totalité de la population et du territoire. Le conseil tient à réaffirmer ce rôle que le rapport Richard-Withrow semble vouloir laisser dans l'ombre ou, tout au moins, dans la vague, et qui dépasse largement la gestion de quatre musées dans la ville d'Ottawa.

## [Traduction]

that relate to the Canadian Heritage Information network and the Canadian Conservation Institute.

After having clearly established the need for these programs, and after clearly point out the success and support they have had in the Canadian museum community, one would expect the task force to recommend that they be not only maintained but developed further. And yet, on the contrary, it has recommended a radical reduction of activities under one program, and the complete elimination of the other.

Je tiens également à vous faire remarquer, monsieur le président, qu'il y a un certain nombre d'éléments très positifs que votre comité devra absolument examiner avant de faire le bilan et de rédiger son rapport, bien que le groupe de travail Richard-Withrow n'en ait pas tenu compte. À notre sens, le groupe de travail, au moment de publier ses critiques très sévères de la Société des musées nationaux aurait dû, ne serait-ce que par le souci d'objectivité, mentionner certaines de nos plus récentes réalisations dont personne ne pourrait contester la valeur.

Par exemple, on n'a pas cru bon de féliciter la Galerie nationale du Canada de son travail impressionnant lorsqu'elle a prêté des oeuvres à la Galerie d'arts de Vancouver lors de son ouverture. De même, le Musée national des sciences et de la technologie chercherait en vain la moindre mention de sa contribution importante au succès d'Expo 86. Le prêt à long terme de nombreuses oeuvres précieuses au *Thunder Bay Exhibition Centre* ainsi qu'au *Centre for Native Art* de la part du Musée canadien de la civilisation n'a pas non plus retenu l'attention du groupe de travail Richard-Withrow; il en est de même de la publication d'un livre extrêmement populaire, à savoir *Les oiseaux du Canada*, par le Musée national des sciences naturelles. On n'a pas cru bon non plus de mentionner que les musées automobiles ont franchi le cap des trois millions de visiteurs cette année. Enfin, le rapport garde le plus grand silence au sujet des consultations régulières et systématiques entreprises par les Musées nationaux du Canada depuis dix ans auprès des autorités provinciales d'un bout à l'autre du pays.

In fact, these consultations were so intensive over the past two years that the government now has everything it needs to formulate a new museum policy capable of effecting in a coherent fashion the changes it wishes to make. We believe that this kind of overall policy, based on principles that have been clearly formulated and are recognized by the museum community as a whole, is the key to any real reform.

The facts I have just brought to your attention, Mr. Chairman, underline a fundamental characteristic of the National Museums of Canada, namely that they represent an authentically Canadian organization that has been given a very specific mandate by the federal authorities, one which concerns the entire population of Canada and the country as a whole. The board feels it must reassert this role, a role that the Richard-Withrow report seems to want to ignore or, at the

[Text]

The federal government alone has the particular mission to preserve the Canadian identity in all its aspects; to represent the whole population on an interprovincial and international basis; to maintain an equilibrium between all regions of the country through the exchange of resources, skills and information; to impart and to promote certain common standards; and finally, to legislate with a view to achieving these objectives.

The Richard-Withrow report speaks at great length of provincial priorities. Our board wishes to point out that there are also Canadian priorities and that the National Museums of Canada are there to be vigilant in order that they do not go unheeded. Hence the title we have given to the published board's response: *Museums in Canada, The Federal Contribution*.

Je m'en voudrais enfin de ne pas souligner ici l'importance primordiale que notre conseil accorde au principe de l'autonomie des agences culturelles par rapport aux autorités gouvernementales. Cette relative indépendance, que l'on appelle en anglais *the arm's length relationship*, fait partie de la tradition canadienne depuis plus d'un demi-siècle. Toutes nos consultations confirment que l'immense majorité des muséologues canadiens lui accordent une importance capitale et condamnent ceux de leur profession qui se disent prêts à l'abandonner, à l'instar du groupe de travail Richard-Withrow, dans l'espoir fallacieux d'obtenir en échange des subventions plus élevées.

En terminant, monsieur le président, je suis heureux de signaler à tous les membres du Comité que notre réaction au rapport Richard-Withrow a reçu l'appui unanime de notre conseil, à une seule exception près. Sur un seul point précis, un membre a exprimé sa dissidence. Je veux vous assurer aussi que notre étude du rapport s'est effectuée dans le calme et la sérénité, en dépit du fait que d'entrée de jeu, le groupe d'étude ne recommandait rien moins que la disparition totale de notre conseil.

Je vous remercie de votre attention. Nous sommes à votre disposition pour répondre à toutes les questions que vous voudrez nous poser.

**Le président:** Merci, monsieur Pelletier, pour votre témoignage. Vous êtes un excellent défenseur de notre patrimoine.

Now, members of the committee, I would invite you to direct your questions to Mr. Pelletier and his colleagues.

**Mr. Brisco:** On a point of order, in the opening remarks of Mr. Pelletier he made reference to the news story carried in *The Citizen*, which did not elaborate on the comments you made to me yesterday when I inquired about that. It might be helpful to Mr. Pelletier and Mr. Dorais to have that matter clarified.

**The Chairman:** Yes. I think the missing ingredient in that particular story was that I made it very clear to Katherine

[Translation]

very least, only vaguely address, and it goes far beyond the administration of four museums in the City of Ottawa.

Seul le gouvernement fédéral a la mission de préserver tous les aspects de l'identité canadienne, de représenter l'ensemble de la population à l'échelle interprovinciale et internationale; de maintenir un certain équilibre entre toutes les régions du pays grâce à l'échange de ressources, de compétences et d'information; de définir et d'encourager l'utilisation de certaines normes; et enfin, de légiférer afin d'atteindre ces objectifs.

Le rapport Richard-Withrow en dit long sur les priorités provinciales. Notre conseil tient à vous signaler qu'il existe aussi des priorités canadiennes, et que les Musées nationaux du Canada se font un devoir de s'assurer que celles-ci ne restent pas dans l'ombre. Vous comprendrez donc pourquoi le titre du document préparé par le conseil en réaction au rapport du groupe de travail s'intitule: «Les musées au Canada: l'apport fédéral».

Finally, I feel I would be remiss were I not to stress on this occasion just how fundamentally important our board feels the arm's length relationship between cultural agencies and government authorities really is. This relative independence is part of a long Canadian tradition, which has existed for more than half a century. Our extensive consultations have confirmed that the vast majority of Canadian museologists consider it absolutely essential and criticize those members of their profession who say they are prepared to abandon it, as the Richard-Withrow task force has done, in the delusive hope of receiving higher grants in return.

In closing, Mr. Chairman, I am happy to be able to tell the members of the committee that our response to the Richard-Withrow report has received the support of all the members of the board, save one. On only one specific point, a member of the board did express disagreement. I can also assure you that peace and tranquility reigned during our study of the report, despite the fact that from the outset, the task force was recommending nothing less than the complete elimination of our board.

Thank you very much for your kind attention. We are now at your disposal if you have any questions you wish to ask.

**The Chairman:** Thank you very much for your testimony, Mr. Pelletier. You are an excellent advocate of our Canadian heritage.

J'invite maintenant les membres du Comité à poser des questions à M. Pelletier et à ses collègues.

**M. Brisco:** J'invoque le Règlement, monsieur le président. Dans les remarques liminaires de M. Pelletier, il a fait allusion à un article de journal paru dans *The Citizen* qui n'a donné aucune explication des remarques que vous m'avez faites hier quand je vous ai posé une question là-dessus. Il serait peut-être utile que vous clarifiez cette question au profit de M. Pelletier et de M. Dorais.

**Le président:** Oui. Il convient de vous faire remarquer que j'ai signalé à Katherine Young, la journaliste à qui j'ai donné



## [Texte]

Young, the reporter to whom I gave the interview, that two salient points appeared to be missing in *The Citizen* story as it appeared in *The Citizen*. Those were first of all that the scenario that appeared in the story was dependent upon the committee's making recommendations that supported the position of the task force, and secondly that the Minister would adopt the recommendations of the committee. Those are two very tentative propositions.

• 0930

I had a conversation with the reporter yesterday and she acknowledged that I had indeed made those points in the interview. I have not yet had the opportunity to discuss the matter with the wire service editor of *The Ottawa Citizen*, who I suppose was the person who did the editing. However, I have been told by Miss Young that I should have on my desk this morning a draft of the original story that she wrote, which she assures me made those two points.

I regret that the story appeared the way it did. I know it has caused Mr. Dorais some anxiety, and I have apologized to him for that inadvertent causation. I hope that clarifies the situation.

**Mr. Pelletier:** Thank you, sir. I would also mention that I took for granted that you were misinterpreted.

**The Chairman:** You are very kind, sir. Miss McDonald.

**Ms McDonald:** Thank you, Mr. Chairman. Mr. Pelletier, you will know that we have been hearing a considerable amount of evidence in support of the task force recommendations, and, of course, the task force itself was very strong in its condemnation of the existing administrative structure with the corporation. The task force recommended that the National Museums Corporation be dismantled and the four federal museums become autonomous institutions. In condemning the present situation, it said that it is too heavy, inefficient, costly, and almost unworkable.

Now, according to the task force, there is virtually unanimity in the museum community that the regime established under the National Museums Act of 1968 is unsatisfactory. Of course, we have been hearing from various parts of that community, and I think we would verify that this opinion is very, very strongly held.

I would want to take up some particular points from the criticism that we have been hearing from other witnesses. Since the establishment of the corporation, at least three directors of the National Gallery and one director of the National Museum of Science and Technology have resigned, partly in frustration, because of their relationship with the corporation. I would ask how you explain that, and how, if the current situation, the current structure, is continued, it would expect to be able to get qualified individuals to serve as directors? We have lost a number of them already because of the frustrations of this relationship.

The task force notes that a museum director told them that his assistant had been summoned by the corporation to 735

## [Traduction]

cette entrevue, qu'il manquait deux points essentiels dans l'article du *Citizen*, tel qu'il a été publié. L'hypothèse présentée dans l'article dépendait de l'appui que le Comité donnerait aux positions du groupe de travail, et en second lieu que le ministre fasse siennes les recommandations du Comité. Or il s'agit là d'hypothèses.

Je me suis entretenu avec la journaliste en question hier et elle a reconnu que j'avais effectivement précisé cela dans l'entrevue. Je n'ai toutefois pas encore eu l'occasion de discuter de la question avec le responsable des services de telex du journal *The Ottawa Citizen*, qui a probablement choisi d'élaguer l'article. Toutefois, M<sup>lle</sup> Young m'a assuré que j'allais recevoir ce matin une première version de son article au complet, qui, elle me l'a assuré, fait ces deux précisions.

Je regrette que l'article ait paru tel quel. Je n'ignore pas qu'il a causé une certaine anxiété à M. Dorais, ce dont je me suis d'ailleurs excusé à son endroit. J'espère que cela tire les choses au clair.

**M. Pelletier:** Merci, monsieur le président. J'ajouterai aussi que j'ai tenu pour acquis qu'on vous avait mal interprété.

**Le président:** Merci de votre indulgence, monsieur Pelletier. Mademoiselle McDonald.

**Mme McDonald:** Merci, monsieur le président. Monsieur Pelletier, vous n'ignorez pas que nous avons entendu de nombreuses voix s'élever en faveur des recommandations du groupe de travail. En outre, bien entendu, le groupe de travail lui-même a condamné très vigoureusement les structures administratives actuelles de la société. Il recommande en effet que la Société des musées nationaux cesse d'exister et que les quatre musées fédéraux deviennent des établissements autonomes. Cette condamnation s'appuie sur des allégations d'après lesquelles les structures sont trop lourdes, inefficaces, coûteuses et presque impossibles à faire fonctionner.

D'après le groupe de travail, le milieu des musées presque à l'unanimité estime que le régime établi en vertu de la Loi sur les Musées nationaux de 1968 est insatisfaisant. Bien entendu, nous avons aussi entendu des témoignages de divers services dans ce milieu, et je crois que nous pouvons affirmer que cette conviction est très, très répandue et fermement ancrée.

J'aimerais maintenant m'arrêter à certains points particuliers relatifs aux critiques que nous ont présentées d'autres témoins. Depuis l'établissement de la société, au moins trois directeurs de la Galerie nationale et un directeur du Musée national des sciences et de la technologie ont démissionné, en partie par sentiment d'impuissance et en partie à cause de leurs rapports avec la société. J'aimerais donc savoir comment on peut expliquer cela, et comment, si l'on maintient les structures actuelles, on peut réussir à recruter des directeurs qualifiés? Nous en avons déjà perdu un certain nombre à cause des frustrations que représentent leurs rapports avec la société.

Le groupe de travail rapporte qu'un directeur de musée lui a dit que son adjoint avait été convoqué par la société à 735



*[Text]*

meetings in one year. Another museum director indicated that he required the corporation's approval for any travel outside Ottawa, including matters well within what one would expect his professional mandate for travel. I would ask you to comment on these kinds of criticisms that we have been hearing.

**Mr. Pelletier:** I will make one comment on the number of resignations. I think if you took any four major institutions in the whole of Canada of the same importance, or of similar importance, to the National Museums in Ottawa and counted their changes of directors over 20 years, you would come to the conclusion that the average in the National Museums is pretty low indeed.

I can tell you that the frustration that you are mentioning was very frequently evoked as a reason for leaving. I was the Minister for a year, and within that time a director came to me to offer a resignation three times. I said, the fourth time you offer it to me it will be accepted within three minutes. It took six years before the person resigned after I told her that.

So I am a bit skeptical about the frustration and the big case we make about the terrible number of resignations. As I tell you, if you take any four major museum institutions and see the number of directors who have resigned or who have been thrown out or what have you, you will feel that the average in the national museums is very low indeed.

• 0935

As for the other part of the question, I think Mr. Dorais would be in a better position to answer this, because it is day-to-day administration.

**Mr. Léo A. Dorais (Secretary General, National Museums of Canada):** On the 735 meetings, Mr. Chairman, I think the only answer I can give on that one is it can be demonstrably shown that it is absolutely impossible for the same individual to attend 735 meetings. It could very well be an assistant director who receives a number for all of his services, because that is three meetings a day every day of the working year; for one individual, it can be shown to be demonstrably impossible, physically impossible. There are not that many meetings called for the same individual . . . three a day.

Now, for a whole service or section, it could very well be. The best explanation we have had . . . We have tried to identify the individual who spoke. He did not come up with the information saying he could document this, so the only thing I can say is that there could very well have been 735 telephone calls related to meetings. You try and get a meeting settled and then it does not work so you call again—that could very well be. But actual meetings . . . for the same individual, three meetings a day can be shown to be demonstrably unthinkable;

*[Translation]*

réunions en une année. Un autre directeur de musée a dit qu'il devait obtenir l'autorisation de la société pour tout déplacement à l'extérieur d'Ottawa, y compris pour s'occuper de choses qui paraissent tout à fait liées à ses attributions. J'aimerais savoir ce que vous pensez de ces critiques.

**M. Pelletier:** Je vais faire une remarque au sujet des démissions. Si l'on observait n'importe quelle grande institution de la même taille et de la même importance au Canada que les Musées nationaux d'Ottawa, et si l'on faisait le compte du nombre de fois où elle a changé de directeur pendant une période de 20 ans, on arriverait à la conclusion que le taux de roulement moyen aux Musées nationaux est vraiment assez faible.

Par ailleurs, je puis vous dire que le sentiment de frustration que vous avez mentionné a très souvent été invoqué comme motif des départs. J'ai été ministre responsable de cela pendant un an, et pendant cette période, un directeur s'est adressé à moi trois fois pour remettre sa démission. Je lui ai dit que la quatrième fois sa démission serait acceptée dans les trois minutes. Or il a fallu six ans à cette personne pour démissionner une fois que je lui aie dit cela.

Je demeure donc assez sceptique lorsque l'on invoque la contrariété et le sentiment d'impuissance et aussi lorsqu'on parle du nombre tellement considérable de démissions. Je le répète, si vous prenez n'importe quel des quatre grands musées, et si vous observez le nombre de directeurs qui ont démissionné ou ont été remerciés de leurs services, vous vous rendrez compte que la moyenne des départs aux Musées nationaux est très faible.

Pour ce qui est de votre autre question, je crois que M. Dorais est mieux placé pour y répondre. Étant donné ses responsabilités administratives quotidiennes.

**M. Léo A. Dorais (secrétaire général, Musées nationaux du Canada):** Au sujet des 735 réunions, monsieur le président, la seule réponse que je puis donner est qu'on peut prouver qu'il est tout à fait impossible pour une seule et même personne d'assister à 735 réunions. Il se peut bien qu'il s'agisse d'un chiffre correspondant au nombre de services fournis par un directeur adjoint car autrement, cela signifierait assister à trois réunions par jour à chaque jour ouvrable de l'année; or il est manifestement matériellement impossible pour une seule et même personne de faire cela. De toute façon, une seule et même personne n'est pas appelée à participer à autant de réunions que cela, certainement pas trois par jour.

Si cela se rapporte à tout service ou toute une section, alors c'est très possible. C'est ce que nous pouvons trouver de mieux comme explication . . . Nous avons aussi essayé de savoir de quelle personne il s'agissait. Or personne ne s'est avancé document à l'appui pour nous prouver cela, j'en conclus donc qu'il peut aussi s'agir de 735 appels téléphoniques liés à des réunions. On essaie de prévoir la tenue d'une réunion, cela ne marche pas et on doit donc rappeler de nouveau. Cependant, on peut facilement prouver qu'il est impossible pour une seule et même personne d'insister à trois réunions par jour. En outre,

[Texte]

and that individual has never come up with his data, so I do not trust the data any more than some other data.

On travel, Madam McDonald, it is very simple. I think there has been poetic licence in many of these declarations. I can table to the committee, Mr. Chairman, the three-page travel directive that exists in the corporation for people. It is a very simple directive. It comes from the fact that the Treasury Board until recently had delegated to Ministers and Ministers in turn delegated to deputy heads the travel authorization for everybody in the organization, including the director. If I, myself, want to travel outside the country, I ask the Minister.

**Ms McDonald:** This is the museum director saying that he required approval of the corporation for travel outside Ottawa, not just outside the country. Is that correct?

**Mr. Dorais:** The Treasury Board directive suggests that nobody can approve one's own travel plans, so somebody else has to approve travel plans . . . right?

**Ms McDonald:** So it is correct that a museum director does require permission to travel outside Ottawa.

**Mr. Dorais:** Yes, not prior permission, though. The arrangement we have amongst ourselves is that the museum directors . . . It is very simple and I can table the directive. Priorities are that the head of a component travels first and then he sets all the other priorities.

**Ms McDonald:** No, I am just asking the question: Does the museum director require approval from the corporation for travel outside Ottawa?

**Mr. Dorais:** Yes.

**Ms McDonald:** Okay. The corporation spends a higher percentage of its funds on administration and more employees are involved in administration than for the administration of comparable museums without this kind of a structure. Does this not negate the purpose of the corporation to simplify and streamline the administration of the federal museums and the national programs?

**Mr. Dorais:** It depends on what one looks at. If you take the museums and estimate what it would cost in the same context to operate four autonomous museums in the federal context . . . Now, if you change the rules of the game, it is very different if museums are private-sector funded, for instance, or are a separate entity.

**Ms McDonald:** Or what about provincial?

**Mr. Dorais:** Or the same about provincial. There is an awful lot of difference between the size of the external imposition on a federal organization as there is on a provincial organization, so if you keep the same set of rules, our estimates are that it would be even more costly to operate autonomous institutions

[Traduction]

cette personne ne nous a jamais présenté ces données, et je n'y prête donc pas plus foi qu'à n'importe quelle autre.

Pour ce qui est des déplacements, madame McDonald, la situation est très simple. Je crois que bon nombre de ces déclarations sont exagérées. Monsieur le président, je puis déposer auprès de votre Comité les directives de trois pages relatives aux déplacements des employés de la société. Il s'agit de directives très simples et se fondant sur le fait que jusqu'à récemment, le Conseil du Trésor déléguait des pouvoirs aux ministres et que ces derniers à leur tour déléguaient à leurs sous-ministres des pouvoirs en matière d'autorisation des déplacements, ce pour tout le monde au sein de l'établissement, y compris le directeur. Ainsi par exemple, si je veux moi-même voyager à l'extérieur du pays, j'en fais la demande au ministre.

**Mme McDonald:** Il s'agit d'un directeur de musée qui nous a dit avoir dû obtenir l'autorisation de la société pour se déplacer à l'extérieur d'Ottawa, pas à l'extérieur du pays. Est-ce exact?

**M. Dorais:** Les directives du Conseil du Trésor précisent que personnes ne peut approuver ses propres projets de déplacements, qu'ils doivent donc être soumis à quelqu'un d'autre; est-ce assez clair?

**Mme McDonald:** Il est donc juste de dire qu'un directeur de musée doit obtenir une autorisation pour sortir d'Ottawa.

**M. Dorais:** Oui, mais il ne s'agit pas cependant d'une permission préalable. Nous disposons d'un arrangement en vertu duquel les directeurs de musée . . . C'est très simple et je puis déposer cette directive. Selon nos priorités, le directeur d'une division est le premier à voyager puis il établit l'ordre de priorité.

**Mme McDonald:** Non, ça n'est pas ce que je demande: Est-ce que le directeur de musée doit obtenir l'autorisation de la Société lorsqu'il veut voyager à l'extérieur d'Ottawa?

**M. Dorais:** Oui.

**Mme McDonald:** Bien. Maintenant, la Société dépense une proportion très élevée de ces fonds au titre de l'administration, et il y a davantage d'administrateurs au sein de la Société que dans les services administratifs de musées comparables dont les structures sont différentes. Or est-ce que cela ne pose pas un démenti à l'objectif avoué de la société de simplifier et de rationaliser l'administration des musées fédéraux et des programmes nationaux?

**M. Dorais:** Cela dépend de l'angle sous lequel on examine cela. Si l'on compare la situation actuelle sur le plan des coûts à celle où les quatre musées nationaux fédéraux seraient autonomes . . . Si l'on modifiait la règle du jeu, les choses seraient très différentes. J'entends par là si les musées étaient financés par le secteur privé, par exemple, ou s'ils constituaient une entité distincte.

**Mme McDonald:** Ou s'il s'agissait de musées provinciaux?

**M. Dorais:** Oui, ou s'il s'agissait de musées provinciaux. Il y a une très grande différence entre les contraintes externes posées sur un organisme fédéral et celles auxquelles sont assujetties les organisations provinciales. Cela dit, si l'on se reporte aux paramètres actuels, d'après nos estimations, il en



[Text]

without the corporation. We have presented that in our brief in annex 5. There is a series of numbers there, if you are interested. There is additional monetary as well as PY cost in operating in the same context.

• 0940

Now, if one changes the rules of the game in terms of not controlling person-years or not having the Financial Administration Act in positions or not having the Public Service Commission or the Public Service Staff Relations Act applying, then it is a very different set of rules, but within the existing set of rules, no, it would be more costly.

**Ms McDonald:** The National Museums task force and the Nielsen task force as well suggest that the operating costs in the four federal museums are higher than similar institutions, presumably provincially-run, for the most part, across the country. How do you account for that?

**Mr. Dorais:** Two things. First, the original data: a vote that Spencer Skelton published in *The Ottawa Citizen* and then that the task force asked another consultant to start from a series of raw data compiled by CBAC—Canadian Council for Business and the Arts in Canada. In those compilations, some of the basic numbers are slightly off. If you sort of do not start with the right surface in the museum, then all of the calculations are off. So part of the explanation is that, first; second, part of the explanation is that some of the ratios are nonsensical.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Dorais and Ms McDonald. Mr. Brisco.

**Mr. Brisco:** Thank you, Mr. Chairman. If I may, I will address some questions to our witnesses. Mr. Dorais, I have reviewed the document *Museums in Canada; The Federal Contribution*, and I notice that in clarifying statements by the Richard-Withrow task force, references are made in one context and one context only in correction of a statement as to the number of national exhibitions centres there are in Canada.

Other than that, I see no other reference to them, unless you are classifying or lumping in National Exhibition Centres under the term "museum", which may well be the case. Apart from that, do you feel that the National Exhibition Centres are underfunded, and are they living up to their national commitment?

**Mr. Dorais:** First of all, Mr. Brisco, I must say that when we are talking throughout the report of smaller museums and that sort of thing, we certainly include the NEC as the perfect example of what we are talking of—institutions that are deeply rooted in their own community.

[Translation]

coûterait encore plus d'administrer les institutions de façon autonome, c'est-à-dire l'existence de la société. Nous avons d'ailleurs présenté quelque chose là-dessus à l'annexe 5 de notre mémoire. Vous y trouverez une série de chiffres, si cela vous intéresse. Il faudra compter des dépenses plus élevées ainsi qu'un plus grand nombre d'années-personnes.

Si l'on changeait cependant la règle du jeu, c'est-à-dire si l'on ne contrôlait pas le nombre d'années-personnes, si on n'était pas assujéti aux dispositions de la loi sur l'administration financière, ni à celle de la loi sur les Relations de Travail et de la Fonction publique, ni aux règlements de la Fonction publique, alors la situation serait très différente. Cependant, si l'on conserve les mêmes paramètres, non, cela coûterait plus cher.

**Mme McDonald:** Le groupe de travail sur les Musées nationaux et le groupe de travail Nielsen arrivent tous les deux à la conclusion que les frais de fonctionnement des quatre musées fédéraux sont plus élevés que ceux d'établissements comparables, probablement provinciaux, et ce presque partout au pays. À quoi cela tient-il d'après vous?

**M. Dorais:** À deux choses. D'abord, voyons les faits à l'origine de cela. Il y a d'abord les résultats de vote mentionnés par Spencer Skelton dans l'*Ottawa Citizen* puis la révélation que le groupe de travail avait demandé un autre consultant d'utiliser des données brutes provenant du Conseil pour le monde des affaires et des arts du Canada. Or certaines des totalisations effectuées à même ces données sont inexactes. Si l'on se reporte à des données erronées pour ce qui est de la surface du musée, alors tout le reste est erroné. Cela et la première partie de ma réponse expliquent donc que certains des chiffres obtenus soient absurdes.

**Le président:** Merci, monsieur Dorais et madame McDonald. Monsieur Brisco.

**M. Brisco:** Merci, monsieur le président. Si vous permettez, je vais à mon tour poser certaines questions à vos témoins. Monsieur Dorais, j'ai parcouru le document intitulé *les Musées au Canada; à Contribution fédéral*, et je remarque que dans les éclaircissements fournis par le groupe de travail Richard-Withdraw, on ne fait qu'une seule rectification au sujet du nombre de Centres nationaux d'exposition au Canada.

À part cela, je ne vois aucune autre mention de ces institutions, à moins que vous ne les assimiliez aux musées, ce qui semble probable. À part cela, estimez-vous que les Centres nationaux d'Exposition reçoivent trop d'argent et est-ce qu'ils s'acquittent bien de leur vocation nationale?

**M. Dorais:** D'abord, monsieur Brisco, je dois préciser que partout dans le rapport, lorsqu'il est question de musées plus petits et du genre d'établissements connexes, cela englobe certainement les Centres nationaux d'Exposition, qui représentent d'ailleurs parfaitement les institutions profondément enracinées dans leur collectivité.



*[Texte]*

What we are saying, certainly, is that the National Exhibition Centres have possibly been the best example of living up to the commitments of the policy of 1972 in terms of being, for their community, the place where travelling exhibitions would come, the place where the local community could partake in some of the exchanges between regions, and so on.

In terms of financing, if there is an area where our own financing is and can become significant, in certain cases the NECs have budgets of only a couple of hundred thousand dollars, meaning that our contribution can be as high as 15% to their budget. In relative terms, it is quite significant. In absolute terms, no, it is not quite enough.

**Mr. Brisco:** Thank you. Mr. Chairman, again to Mr. Dorais, the actual fact is that if you were to divide the remaining NECs in thirds, you would find that fully one-third of them have a maximum budget of \$100,000 a year. What do you see as the effect of increased funding and why do you feel that there is such an overwhelming support for the task force report?

**Mr. Dorais:** I suggest that the role the NECs are playing is unique in their community and their area: to receive travelling exhibitions, to be able to be the place where international exhibits can be presented to the community.

I have seen NECs; I have seen the Summerside NEC, where in terms of the local community it is the place to go for contact with art, as well as travelling exhibitions of various natures. No question there.

• 0945

**Mr. Brisco:** Mr. Pelletier, what was your vision of the relationship among the national exhibition centres, the associate museums, and the four nationals when you wrote the policy, and did all these three principles live up to their commitment, to the degree that they have the capacity to do so?

**Mr. Pelletier:** The vision was of course to try to give access to the heritage, under all its aspects, to the largest possible number of Canadians. This was the vision. Through the associate museum servicing the smaller museums in every region, with the national exhibition centres creating a focus for, for lack of a better term, museum activity, in communities that could not afford a full museum and could not otherwise satisfy the need for every community to have a chance to develop that kind of a focal point in a community . . .

I remember at the time we used the term "cultural wastelands" that existed in Canada, sometimes not at all associated with poverty. Quite affluent little towns, for instance, had absolutely no cultural activities. We wanted to find a way to phase in some cultural activities in that kind of town.

*[Traduction]*

Nous affirmons que les Centres nationaux d'Exposition sont probablement les institutions à s'être le mieux acquittées de leurs responsabilités en vertu de la politique de 1972. Cela veut dire que dans leur collectivité, ils ont été le lieu d'expositions itinérantes, et qu'ils ont ainsi permis les échanges entre régions entre autres.

Sur le plan du financement, s'il y a un domaine où notre activité à cet égard peut être significative, c'est bien celui-là. Dans certains cas, les Centres nationaux d'Exposition disposent des budgets de quelques centaines de milliers de dollars seulement, ce qui signifie que notre propre contribution à leur budget peut parfois atteindre 15 p. 100. C'est proportionnellement très important. Évidemment en chiffre absolu, ce n'est pas suffisant.

**M. Brisco:** Merci, monsieur le président. Encore une fois, monsieur Dorais, si vous répartissiez les autres Centres nationaux d'Exposition en tiers, vous vous rendriez compte qu'un tiers de ces derniers dispose un budget maximal de 100,000\$ par année. Or si l'on augmentait les subventions à ces musées, quels en seraient les résultats d'après vous, et pourquoi estimez-vous que le rapport du groupe de travail dispose d'appuis aussi répandus?

**M. Dorais:** Le rôle joué par les Centres nationaux d'Exposition dans leur collectivité est unique car il permet de montrer des expositions itinérantes et même des expositions internationales.

J'ai vu les Centres nationaux d'Exposition, notamment celui de Summerside, où c'est vraiment l'endroit où il faut aller dans cette collectivité si l'on veut voir des oeuvres d'arts ainsi que des expositions itinérantes de divers genres. Cela ne fait aucun doute.

**M. Brisco:** Monsieur Pelletier, comment entrevoyiez-vous les rapports entre les centres nationaux d'exposition, les musées «associés» et les quatre musées nationaux tels qu'ils ont été conçus au moment où vous avez adopté la politique, et est-ce que les trois maillons de cette chaîne se sont révélés à la hauteur de leurs responsabilités, c'est-à-dire dans la mesure où cela leur était possible?

**M. Pelletier:** Notre objectif était bien entendu de donner accès à notre patrimoine, sous tous ses aspects, au plus grand nombre de Canadiens possible. C'était la grande orientation qui nous guidait. Or grâce aux services fournis par les musées associés aux plus petits musées de chaque régions, et grâce aux centres nationaux d'exposition qui tenaient lieu de musées et offraient des activités normalement liées au fonctionnement d'un musée, la collectivité qui ne pouvait disposer d'un grand musée, on a pu satisfaire les besoins culturels de ces collectivités, qui autrement . . .

Je crois qu'à l'époque nous avons dit qu'il existait au Canada des régions sous-développées sur le plan culturel et que cela n'avait parfois rien à voir avec leur développement économique. Ainsi, il existait des petites villes prospères où il n'y avait aucune activité culturelle. Nous voulions donc

## [Text]

As for making a value judgment on what has happened and how each has performed its role, I would say, maybe not generally speaking, but on many occasions, the four nationals could have been more favourably disposed to fulfil their role and to help the associates with loans of their collections and the other kinds of help they could provide. Not generally speaking, but I remember at many turns saying conservation was the ideal of museums in the 19th century, and it seems it had spilled over into the 20th century, where really diffusion and service should be the ideal and should be the name of the game. There had to be a turnover in the mentality of museum directors and curators and everything, because they used to sit on their collections and feel very happy if the collections were safe, even if nobody ever saw them. I am exaggerating to make my point more clearly.

I do not think the associate museums played the same role in their areas either, but since the help we could afford to give them was much less in actual fact than we had hoped, we could not condemn them for not doing something we were not providing them the means to do properly. Mostly, the contributions that we made to the associate museums just went into their budgets; and we had no way, of course, of forcing them to do anything else.

• 0950

As ever, you start with an objective and you achieve a percentage of it, never 100%. I would be at a loss, though, because I lost track for about 15 years of what was happening, and I could not tell you what the percentage of success was.

**Mr. Brisco:** I appreciate your response, Mr. Pelletier. In the context of your remarks, I wonder if you could indicate to me whether you have an awareness of the fact that at least some—and it may be all, but certainly some—of the associate museums who receive funding for public programming do not use that funding for public programming in the sense that those displays, artifacts, be what they may, are not circulated, either outside of the province or even, in many cases, within the province.

**Mr. Pelletier:** Yes, we are aware of that. That is what I was alluding to when I said that they did not play the role we expected from them. They just took the money and they put it in their general budget, their core budget.

**Mr. Brisco:** Knowing that some of that funding was specifically for public programming and not applying it in that context?

**Mr. Pelletier:** Yes, but of course we had no way of enforcing this; we had no authority over them.

## [Translation]

progressivement créer de telles activités dans ce genre de collectivité.

Pour ce qui est maintenant de juger la façon dont chacun s'est acquitté de sa responsabilité, je dirais qu'à maintes reprises, les quatre musées nationaux auraient pu se montrer plus empressés à jouer leur rôle et à aider les musées associés en leur prêtant certaines de leurs collections et en leur fournissant d'autres formes d'aide. Je ne généralise pas ici, mais je me rappelle avoir dit assez souvent que l'idéal des musées du dix-neuvième siècle était la conservation, mais qu'il me semblait que cet idéal survivait encore au vingtième siècle bien que la diffusion et le service auraient dû lui succéder et devraient être le pivot de l'activité des musées. Il fallait faire évoluer la mentalité des directeurs de musées, des conservateurs et de tous les autres car ils se contentaient béatement de veiller sur leurs collections et de les protéger, même si personne ne réussissait à les voir. J'exagère un peu ici par souci de clarté.

Je ne crois pas non plus que les musées associés aient exercé les mêmes fonctions dans leurs domaines propres, mais étant donné que nous ne pouvions leur offrir qu'une aide beaucoup plus faible que celle que nous avons d'abord espéré leur donner, nous ne pouvions pas les condamner de n'avoir pas fait quelque chose lorsqu'on ne leur avait pas fourni les moyens de l'entreprendre de la façon appropriée. La plupart des contributions que nous avons versées aux musées associés ont été tout simplement intégrées à leur budget; et bien entendu, nous n'avions pas les moyens de les forcer à faire autre chose.

Comme toujours, on commence avec un objectif que l'on n'atteint jamais à 100 p. 100. J'aurais du mal à vous répondre car j'ai un peu perdu de vue la situation pendant environ 15 ans, si bien qu'il me serait difficile de vous donner le pourcentage de succès.

**M. Brisco:** Je comprends bien, monsieur Pelletier. Pourriez-vous me dire si vous êtes au courant du fait que certains, peut-être tous, mais en tout cas certains, des musées associés qui reçoivent des subventions au titre des programmes publics n'utilisent pas cet argent à cette fin, en ce sens que ces expositions, ces objets, quels qu'ils soient, ne sont pas présentés à l'extérieur de la province, ni même, dans bien des cas, dans la province elle-même.

**M. Pelletier:** Oui, nous sommes au courant. C'est ce à quoi je faisais allusion lorsque j'ai dit qu'ils ne jouaient pas le rôle que nous attendions d'eux. Qu'ils se contentaient de verser cet argent à leur budget général ou principal.

**M. Brisco:** Sachant qu'une partie de ces fonds était spécifiquement destinée aux programmes publics?

**M. Pelletier:** Oui, mais évidemment, nous n'avions aucun moyen de les obliger à le faire; nous n'avions aucun pouvoir sur eux.



## [Texte]

**Mr. Brisco:** Mr. Pelletier, what would be the effect of having the Museum Assistance Program come directly under the arm of the Minister of Communications?

**Mr. Pelletier:** In my opening remarks I said that this was one of our worries because we strongly believe in the arm's-length relationship in the cultural portfolio. Of course, our board—and I am mandated to tell the committee that—are very surprised that the arm's-length principle is not even mentioned in the Richard-Withrow report. Not a majority by far, but some museologists seem to feel that if you give them a little more money they are ready to abandon the principle. Well, that is not the view of our board. We think it is a tradition and it should be maintained.

**The Chairman:** Ms McDonald, the second round.

**Ms McDonald:** I would like to ask Mr. Dorais a question about a matter I raised in our meeting on May 29. At that time I asked if the secretary general had recommended to the National Museums task force that two of the present four museum directors be replaced, and Mr. Dorais responded that the task force did not have as part of its mandate to ask or solicit from the secretary general such advice and he did not give it: "I assess museum directors and I present this assessment to the Privy Council and that is it." However, his brief to the task force said: "A change of personnel in two key positions would clear the air."

I wonder if he could explain what he means by that. Was he talking about two other key positions? What exactly did happen?

**Mr. Dorais:** You asked me a very specific question, if I had recommended. I did not recommend and I still maintain I did not recommend the—

**Ms McDonald:** You would not consider this a very strong hint?

**Mr. Dorais:** No, I am analysing some of the problems and presenting options as to solutions, and one of those, in my perception—and that is all it is, in my perception—is that it is not a structural problem that the corporation is facing; it is a problem created by individuals. I am analysing that problem and I present it the way I see it to the task force. They did not take it as a recommendation; they do not talk about staff in their report.

**Ms McDonald:** Also at the May meeting I asked Mr. Dorais about personal service contracts and asked for an estimate of how much money the corporation saved for security guards in the museumobiles by doing it through contracting out. Obviously that information could not have been provided on the spot, but you did agree to provide it. To the best of my knowledge, I received no information.

## [Traduction]

**M. Brisco:** Monsieur Pelletier, qu'arrivera-t-il si le Programme d'assistance aux musées relevait directement du ministère des Communications?

**M. Pelletier:** J'ai dit dans ma déclaration liminaire que c'était une des choses qui nous inquiétait car nous jugeons très importante la relative indépendance qui marque le portefeuille culturel. Certes, notre conseil—et je puis le dire en son nom—est très surpris que ce principe de relative indépendance ne soit même pas mentionné dans le rapport Richard-Withrow. Loin d'être la majorité, certains muséologues semblent dire que si on leur donnait un peu plus d'argent, ils seraient prêts à abandonner ce principe. Notre conseil n'est pas du tout d'accord. Nous estimons que c'est une tradition qu'il faut au contraire maintenir.

**Le président:** Madame McDonald, deuxième tour.

**Mme McDonald:** J'aimerais interroger M. Dorais sur une question que j'avais soulevée lors de notre réunion du 29 mai. Je lui avais alors demandé s'il avait recommandé au groupe de travail sur les musées nationaux que deux des quatre directeurs actuels de musées soient remplacés. Et il m'avait répondu que le groupe de travail n'avait pas pour mandat de demander au secrétaire général ce genre d'avis et ainsi il ne l'avait pas donné. «J'évalue les directeurs de musées et je présente cette évaluation au conseil privé, un point c'est tout.» Toutefois, dans son mémoire présenté au groupe de travail, il déclare: «Un changement de personnel à deux postes-clés pourrait régler la question».

Pourrait-il nous expliquer ce qu'il veut dire. Parlait-il de deux autres postes-clés? Qu'est-il arrivé exactement?

**M. Dorais:** Vous m'avez posé une question très spécifique; vous m'avez demandé si je l'avais recommandé. Je vous ai dit que non et je maintiens que je n'ai pas recommandé de...

**Mme McDonald:** Vous ne considérez pas que c'était là une allusion peu voilée?

**M. Dorais:** Non, j'analyse certains des problèmes et je présente des possibilités de solutions dont l'une, à mon avis—et c'est tout ce que c'est, un avis—est que le problème auquel se heurte la corporation n'est pas un problème d'ordre structurel; mais bien un problème créé par certaines personnes. J'analyse le problème et je le présente de la façon dont je le vois au groupe de travail. Il n'a pas considéré que c'était une recommandation; il ne parle pas de personnel dans son rapport.

**Mme McDonald:** D'autre part, à la réunion de mai, j'ai interrogé M. Dorais sur les contrats de service et lui ai demandé de me dire combien la corporation avait en gros économisé en gardes de sécurité dans les muséobus en ayant recours à des contractuels. Evidemment, ce renseignement ne pouvait être fourni sur le champ mais vous aviez convenu de me le communiquer. Je ne crois pas avoir jamais reçu de réponse.



[Text]

• 0955

**Mr. Dorais:** To the best of my knowledge, Miss McDonald, the very next 48 hours the clerk was presented with a set of papers, one of which, in my opinion, responded to that specific question.

**Ms McDonald:** So you sent it to the clerk?

**Mr. Dorais:** Yes. I would say within the next 48 hours of the meeting in May.

**Ms McDonald:** In response to the task force report, the board of trustees says:

In order to address these problems, we recommend that the National Museums Corporation should immediately be exempted by Order in Council from some of the specific external administrative controls, particularly in the area of revenue retention.

I would like to ask how this greater financial freedom would result in improved management of museums. What would the corporation do if this freedom were provided in the short term and also in the long term?

**Mr. Pelletier:** You mean what initiatives the museums could take?

**Ms McDonald:** Yes. What would you do if you—

**Mr. Pelletier:** In the present situation, even if the museum directors or anybody else in the corporation makes tremendous efforts to raise some funds in classic fund raising, or improving the boutique in the museums, or charging at the door, the money that derives from these sources goes into the consolidated fund of Canada. We never see the colour of it. The point we are making is that it is not an incentive to the various people I mentioned to do something, to go out of their way to try to raise more money, because they know it will disappear.

Of course, it might be a very legitimate patriotic aim to enrich the consolidated fund, but I think it can also be understood that in terms of improving museums, which would be of course the specific aim of these initiatives, and we have considered a good many of them, it just does not exist.

But the board has been studying, over the last year and a half and maybe a little more, all these ways and means of having people subscribe to the museums in different ways. We have examined every commercial venture we thought would be deemed legitimate by the government, and by the public as well, including entrance fees to the museums. We now are in a position to talk about it, but we think it is of no great use and that it would not improve the situation of museums, and therefore we would have trouble enlisting the energies, engaging the energies, of the people concerned in those initiatives.

**The Chairman:** Perhaps you would care to pursue this on the next round. We are a minute over. Mr. Pennock.

**Mr. Pennock:** Thank you, Mr. Chairman. Mr. Pelletier, I do not have a copy of your opening statement. I trust you will be able to make one available to us to examine.

[Translation]

**M. Dorais:** Je crois, madame McDonald, que dans les 48 heures suivantes, le greffier a reçu une série de documents dont l'un, si je ne m'abuse, répondait à cette question spécifique.

**Mme McDonald:** Vous l'avez donc envoyé au greffier?

**M. Dorais:** Oui. Je pense que cela fut fait dans les 48 heures suivant la réunion de mai.

**Mme McDonald:** En réponse en rapport du groupe de travail, le conseil d'administration déclare:

En vue de régler ces problèmes, nous recommandons que la Corporation des musées nationaux soit immédiatement exemptée par décret du conseil de certains contrôles administratifs externes, notamment dans le domaine des recettes.

En quoi pensez-vous qu'une plus grande liberté financière puisse permettre d'améliorer la gestion des musées. Que ferait la corporation, à court terme et à long terme, si cette liberté lui était accordée?

**M. Pelletier:** Vous voulez dire quelles initiatives pourraient prendre les musées?

**Mme McDonald:** Oui. Que feriez-vous si vous . . .

**M. Pelletier:** Dans la situation actuelle, même si les directeurs de musées ou quiconque au sein de la corporation déploie des efforts extraordinaires pour récolter quelques fonds par des moyens de financement classiques ou en améliorant la boutique d'un musée, en faisant payer un droit d'entrée, tout l'argent ainsi récolté aboutit dans le fond consolidé du Canada. Nous n'en voyons jamais la couleur. Ce que nous disons, c'est qu'il n'y a donc aucune incitation à faire quoi que ce soit, à essayer de récolter un peu plus d'argent puisque cet argent disparaît de toute façon.

Ce peut être un objectif patriotique très légitime que d'enrichir le fonds consolidé mais on comprendra facilement que pour ce qui est d'améliorer la gestion des musées, ce à quoi viseraient évidemment ces initiatives, et nous en avons envisagé un certain nombre, cela ne marche pas.

Depuis un peu plus d'un an et demi, le conseil étudie différents moyens d'inviter la population à s'abonner aux musées. Nous avons examiné toutes les possibilités commerciales qu'à notre avis le gouvernement et la population pourraient juger légitime, notamment un droit d'entrée aux musées. Nous pouvons donc maintenant en parler mais nous ne pensons pas que cela puisse servir à grand chose ni que cela permettra d'améliorer la situation des musées si bien qu'il nous semble difficile de pousser les responsables à faire les efforts nécessaires pour ce faire.

**Le président:** Peut-être pourriez-vous poursuivre la question au prochain tour? Votre temps est écoulé depuis une minute. Monsieur Pennock.

**M. Pennock:** Merci, monsieur le président. Monsieur Pelletier, je n'ai pas le texte de votre déclaration liminaire. Je suppose que vous pourrez nous le soumettre.

[Texte]

I was distracted, but did you make some form of proposal in your opening remarks changing the operation of the management between yourself and the four museums? Did I hear something to that effect?

**Mr. Pelletier:** Between myself and . . . ?

**Mr. Pennock:** Between the corporation and the four museums into what powers each would have.

**Mr. Pelletier:** Yes. I do not think I mentioned this, or I very vaguely alluded to it, but in our document, *Museums in Canada: The Federal Contribution*, you will find a whole page devoted to that. We say that at the present time the board does not have the power to delegate to museum directors more authority than they have. It is fixed in the law. We would like to have the authority to do that, because we think that more autonomy for the museum directors would be a good thing.

• 1000

**Mr. Pennock:** Do you think that would bring with it a reduction in the amount of the budget of person-years that would be required for the NMC, if you are able to do that?

**Mr. Pelletier:** I think this is relevant to another point we make—that we would like the number of person-years to be governed by the budget we receive and not by other rules. But I do not see that it has anything to do with delegating the powers.

**Mr. Pennock:** The works of art that are in the four museums right now, could you give me an idea what percentage of them are on display, what percentage of them are out on lend, and what percentage—I just want ballpark figures—are in storage?

**Mr. Pelletier:** That is very difficult when you are talking about the National Gallery, if you say works of art.

**Mr. Pennock:** No. I am talking of artifacts, whatever may be . . .

**Mr. Pelletier:** Anything. No, I could not really, for the four museums. I do not know.

**Mr. Dorais:** I think a fair assessment at this point, if you are taking the whole of the collection—

**Mr. Pennock:** Yes.

**Mr. Dorais:** —including archeological specimens and so on, might be less than 2% on display. It would be around 97% to 98% in storage and whatever else on loan at any one point in time.

**Mr. Pennock:** Do you not consider, with Canada being such a broad and vast country, with there being a number of museums right from coast to coast, that this is a pretty gall-darn poor track record to have that amount—97%—in storage and that low percentage out on loan?

**Mr. Dorais:** They are in museum collections in various areas. Part of the collection is for display, part of the collection is for research, part of the collection is just holotypes—they are just there as the standards, and you never touch them, do

[Traduction]

J'étais distrait mais n'avez-vous pas proposé dans votre déclaration liminaire de changer la structure qui existe entre vous-même et les quatre musées? Ai-je bien entendu?

**M. Pelletier:** Entre moi-même et . . . ?

**M. Pennock:** Entre la corporation et les quatre musées, pour ce qui est des pouvoirs qui reviendraient à chacun.

**M. Pelletier:** Oui. Je ne pense pas en avoir parlé dans ma déclaration liminaire, sinon par une allusion très vague, mais dans notre document: «les musées au Canada: l'apport fédéral», vous trouverez toute une page consacrée à cela. Nous disons qu'à l'heure actuelle le conseil n'a pas le pouvoir de déléguer aux directeurs de musées plus de pouvoir qu'ils n'en ont. C'est réglé par la loi. Nous aimerions pouvoir le faire car nous pensons qu'il serait bon que les directeurs de musées puissent être plus autonomes.

**M. Pennock:** Pensez-vous que cela amènerait une réduction du budget d'années-personnes nécessaire à la CMN?

**M. Pelletier:** C'est là une autre question, à savoir que nous aimerions que le nombre d'années-personnes dépende du budget que nous recevons et non pas d'autres règles. Je ne pense pas que cela ait quoi que ce soit à voir avec la délégation de pouvoirs.

**M. Pennock:** Pourriez-vous me donner une idée du pourcentage des oeuvres d'art qui se trouvent dans les quatre musées actuels qui sont exposés, prêtés et entreposés? Je ne vous demande pas de chiffres précis.

**M. Pelletier:** Pour la Galerie nationale, par exemple, c'est très difficile à savoir, si vous parlez d'oeuvres d'art.

**M. Pennock:** Non. Je parle d'objets, quels qu'ils soient . . .

**M. Pelletier:** De tout. Non, je ne peux pas vous donner de chiffres pour les quatre musées. Je ne sais pas.

**M. Dorais:** Je crois que si vous considérez l'ensemble de la collection, on pourrait dire . . .

**M. Pennock:** Oui.

**M. Dorais:** . . . y compris les spécimens archéologiques, etc., il y a peut-être moins de 2 p. 100 des collections qui sont exposées. De 97 à 98 p. 100 sont entreposées et le reste est prêté à un moment ou à un autre.

**M. Pennock:** Ne considérez-vous pas, quand on sait comme notre pays est grand, combien il y a de musées d'un océan à l'autre, que c'est un résultat assez minable lorsque 97 p. 100 des collections sont entreposées et que très peu sont prêtées?

**M. Dorais:** Tout cela se trouve dans les collections de musées dans diverses régions. Une partie de la collection doit être exposée, une autre partie sert à la recherche et une autre encore n'est constituée que d'holotypes—qui sont là simple-



[Text]

not lend them even—and part of the collection is of good quality but in the kind of demonstration you want to do would be better off shown someplace else. For instance, the Thunder Bay exhibition, the native centre, has something like 400 pieces from the collection of the Museum of Civilization. There is an entity that is much better shown there than it is in the museum, and that has been on long-term loan. As well, these loans have another series of requirements attached to them, and that is the kinds of conditions they should be kept in. So it is not only to accept the loan, but to accept the loan with certain conditions.

**Mr. Pennock:** Do the individual museum directors have the authority to lend?

**Mr. Dorais:** Yes.

**Mr. Pennock:** They have the authority to lend. Do they have to work under very stringent rules?

**Mr. Dorais:** The rules are the museological standards in terms of what they want, the conditions of the loan; secondly, their own judgment as to what part of the collection would be better used on loan than in their own collection; and thirdly, their set of rules in terms of certain pieces of the collection that are extremely delicate—and there you will have a judgment by the curators in that sector, a reserved list, sort of a special permission would be needed. But generally speaking it rests with the professional director.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Dorais and Mr. Pennock. We are on to the third round now. Mr. Brisco.

**Mr. Brisco:** I am sorry, I thought that Ms McDonald was . . .

**The Chairman:** There is a reversal of order when we come to you. It is a very convoluted process, sir.

**Mr. Brisco:** The first question relates to the museumobiles. Do you have a budgetary figure for their entire operation, for their three vehicles and support vehicles?

**Mr. Dorais:** The operation of the vehicles, I can find that: \$1.7 million.

**Mr. Brisco:** That is the total cost for that program?

**Mr. Dorais:** No. The total cost of the program is \$3 million. You are talking about the operation of the . . .

**Mr. Brisco:** Yes, I am sorry. The word "operation" I suppose was wrong in the context of the whole operation.

**Mr. Dorais:** The whole program costs \$3 million.

• 1005

**Mr. Brisco:** Okay. Do you feel Canadians are getting their money's worth?

**Mr. Dorais:** Those Canadians, yes, because that program is addressed to the 25% of the Canadian population that does not have ready access to museums of any shape or form. We are talking here of visiting localities that are outside the immediate area of influence of museums. If one looks at a map of

[Translation]

ment comme objets de référence, qu'on ne touche jamais, que l'on prête même jamais—et une partie de la collection est de bonne qualité mais pour être exposée devrait probablement être exposée ailleurs. Par exemple, l'exposition de Thunder Bay, le Centre autochtone, a quelque 400 objets de la collection du Musée des civilisations. C'est beaucoup mieux exposé là-bas qu'au musée et c'est donc un prêt à long terme. De même, ces prêts sont faits sous toute une série de conditions. Il ne s'agit donc pas simplement d'accepter un prêt, mais de l'accepter avec certaines conditions.

**M. Pennock:** Les directeurs de musées peuvent-ils eux-mêmes autoriser un prêt?

**M. Dorais:** Oui.

**M. Pennock:** Ils ont le droit de prêter. Doivent-ils s'en tenir à un règlement très strict?

**M. Dorais:** Il s'agit des normes muséologiques concernant les conditions de prêts; deuxièmement, ils doivent décider de la portée de la collection qui semblerait mieux utilisée si elle était prêtée que gardée dans un musée; troisièmement, ils se fixent même certaines règles pour certains objets de leur collection qui sont extrêmement délicats—et là vous devez consulter les conservateurs de musées, car cela exige une permission spéciale. Toutefois, de façon générale, c'est le directeur qui prend la décision.

**Le président:** Merci, monsieur Dorais et monsieur Pennock. Nous en sommes maintenant au troisième tour. Monsieur Brisco.

**M. Brisco:** Excusez-moi, je pensais que c'était à M<sup>me</sup> McDonald . . .

**Le président:** On renverse l'ordre quand c'est votre tour. Nous avons un système assez complexe.

**M. Brisco:** Ma première question porte sur les muséobus. Avez-vous des chiffres à me donner sur toute cette entreprise, pour les trois véhicules et les véhicules d'appoint?

**M. Dorais:** Pour les véhicules, je puis vous le trouver: 1,7 million de dollars.

**M. Brisco:** C'est le coût total du programme?

**M. Dorais:** Non, le coût total du programme est de 3 millions de dollars. Vous parliez de . . .

**M. Brisco:** Oui, je suis désolé. Je me suis probablement mal exprimé.

**M. Dorais:** L'ensemble du programme coûte 3 millions de dollars.

**M. Brisco:** D'accord. Pensez-vous que les Canadiens en ont pour leur argent?

**M. Dorais:** Ceux qui en profitent, oui, parce que ce programme s'adresse aux 25 p. 100 de Canadiens qui n'ont normalement accès à aucune sorte de musées. Ces muséobus vont dans des localités éloignées des musées. Si l'on considère l'itinéraire de ces muséobus, on constate que ces expositions



*[Texte]*

where the museumobiles go, the mobile exhibits go where there are no museums, except in very exceptional cases. For instance, in Quebec City two years ago when the tall ships were there, we had one museumobile in the area. But that is exceptional. We would normally go to the communities where there are no museums.

**Mr. Brisco:** I visited one of those museumobiles in my own community of Castlegar, which has a national exhibition centre that has a great deal of difficulty obtaining exhibits from the associate museums—the point that I raised with you a few minutes ago. So I discount your rare exception. They were also in Trail, which is six miles removed from an excellent museum, not perhaps of national renown, the Rossland Historical Museum, which deals with the local history and some Canadian history and has been funded on a regular basis through a variety of programs.

So we really cannot say that exclusively the museumobiles go to those areas that do not have museums. That is really not the case at all.

**Mr. Dorais:** May I suggest that this possibly was a couple of years ago?

**Mr. Brisco:** Yes.

**Mr. Dorais:** Yes, okay. We have absolutely now established these criteria for the past two years, that the population visited will be in areas at least 40 kilometres away from medium centres of 30,000 or more. You know, we have established these criteria because as we looked at what the mobile exhibit could do best we found that we were not using the mobile exhibits to their maximum. Hence, we shifted our own ways of doing things there. At the moment you would see that the mobile exhibit will be visiting communities that respond exactly to that criteria; that is, away from medium centres.

**Mr. Brisco:** I see. Well in fact it was about 14 months ago.

Mr. Chairman, I wonder if Mr. Dorais or Mr. Pelletier could comment on the point I raised in my earlier round about associate museum budgeting. The response was that they get the money and they spend it and they do not address public programming. Have they ever been challenged on this? If so, what is their response? Have you had complaints from national exhibition centres and others that the associate museums are not living up to their mandate? If they are provided with funding for a particular program, how do you excuse the fact that it has not been applied and spent in that direction?

**Mr. Pelletier:** What we did, and there was a round of consultations that took place over the last . . .

**Mr. Dorais:** Six or seven years. Since 1978, Mr. Brisco, it has been found that some of the associates—by no means not all, but some of the associates—were not living up to the original idea of their being associates. Since 1978 we have been trying to rework the program with the associates, for one thing, and the provincial authorities for another. That is where it bogged down. Trying to get everybody on board, our proposal was very simple: we will have a contract with museums who want to be associates, and an associate shall (a),

*[Traduction]*

mobiles vont là où il n'y a pas de musées, sauf dans des cas tout à fait exceptionnels. Par exemple, à Québec, il y a deux ans, lorsque les grands voiliers étaient là, nous avons installé un muséobus. Mais c'était exceptionnel. Normalement, nous allons dans des localités où il n'y a pas de musées.

**M. Brisco:** J'ai visité un de ces muséobus dans ma propre localité de Castlegar, qui a un centre d'exposition national qui a énormément de mal à obtenir des expositions des musées associés—comme je vous le disais il y a quelques minutes. Je ne crois donc pas qu'il s'agisse d'une exception rare. Il y en a également eu à Trail, soit à six milles d'un excellent musée, peut-être pas de renommée nationale, il s'agit du Musée historique de Rossland qui traite de l'histoire locale et de certains éléments de l'histoire canadienne et qui est régulièrement subventionné grâce à divers programmes.

On ne peut donc pas dire que les muséobus vont exclusivement dans les régions où il n'y a pas de musées. Ce n'est pas du tout cela.

**M. Dorais:** Peut-être était-ce le cas il y a environ deux ans?

**M. Brisco:** Oui.

**M. Dorais:** Nous avons depuis deux ans établi des critères absolus, à savoir que les muséobus n'iront que dans des régions situées à au moins 40 kilomètres de centres moyens de 30,000 habitants ou plus. Si nous avons établi de tels critères, c'est parce que lorsque nous avons réfléchi à la meilleure fonction que pouvaient avoir ces muséobus, nous avons constaté que nous pourrions probablement améliorer encore les choses. À l'heure actuelle, vous pouvez être assurés que les expositions mobiles vont dans des localités qui correspondent exactement à ces critères; c'est-à-dire, qui sont éloignées de centres moyens.

**M. Brisco:** Je vois. En fait, c'était il y a environ 14 mois.

Monsieur le président, M. Dorais ou M. Pelletier pourrait-il revenir sur ce que je disais tout à l'heure à propos des budgets des musées associés. Ils m'ont répondu que ces musées recevaient des fonds qu'ils dépensaient à d'autres fins que les programmes publics. Ont-ils été jamais contestés? Dans l'affirmative, qu'ont-ils répondu? Avez-vous reçu des plaintes des centres d'exposition nationale ou d'autres que les musées associés sont censés servir? Si l'on reçoit des fonds pour des programmes particuliers, comment pouvez-vous expliquer qu'ils ne les utilisent pas à ces fins?

**M. Pelletier:** Ce que nous avons fait, et une série de consultations ont eu lieu ces . . .

**M. Dorais:** Depuis six ou sept ans. Depuis 1978, on a constaté que certains des musées associés—certainement pas tous, mais certains—ne satisfaisaient pas aux conditions initiales de leur association. Nous avons donc essayé de revoir le programme avec ces associés, d'une part, et avec les autorités provinciales, d'autre part. C'est là que les choses ont bloqué. Il fallait que tout le monde soit d'accord. Notre proposition était pourtant très simple: nous voulions signer un contrat avec les musées qui souhaitaient être associés, et ce aux

*[Text]*

(b), (c), (d); so much money is attached to it, and at the end of the year we review it. If one does not live up to one's expectation, the next year the contract is not renewed. This, as of course you can understand, has not not been well received by the associates themselves, for one thing.

Also, when we were talking with the provinces the provinces quite rightly pointed to the fact that we should not start by one little corner of the program, that we should look at the policy as a whole and the associates should be part of a broader revision of the policy, which we were doing until the task force was created.

• 1010

**Ms McDonald:** In its response to the task force, the museums board made several recommendations of its own—for example, that the board should have full responsibility for the museums, including hiring and firing; they should have greater control over money; and they should have fewer restrictions on how the money would be spent. Most of the recommendations were for action from others, or for greater administrative control through the corporation. Very little was said about what the National Museums Corporation itself would do to address the problems raised by the task force report.

Of the criticisms levelled at the National Museums Corporation, are there any you consider valid? What would the corporation do in the immediate future to correct those situations, so long as the existing structure remains in place?

**Mr. Pelletier:** We made one point in unison with the group. It is the bureaucracy. But it is a fact that the excess of bureaucracy is imposed from the outside. Contrary to the impression created in the report that it is the centre of the corporation imposing bureaucracy on its components, the truth is that it is the whole corporation, including the components, that have a bureaucratic weight to lift. The centre of the corporation does not have the power to prevent this weight from existing, because the centre is submitted to it as well as the components.

I think it is an illusion, and I think it is one of the weaknesses of the position of the report, in our view, to make people believe if you remove the centre of the corporation and let the pieces go where they wish, this weight will disappear. It will not, because it is imposed from the outside.

That is one point. We agree, and we think the criticism is well founded, that surely the museums suffer from too much bureaucracy. The whole corporation does.

**Mr. Dorais:** Specifically, Ms McDonald, one of the things the Corporation would be doing in the context the board is pointing to is the hiring and firing of all staff, including museum directors and the secretary-general, should there be one. So you have a very clear line of authority between the board and whomever is in that corporation. That then clarifies

*[Translation]*

conditions a), b), c), d); ce contrat aurait donné le droit à tant d'argent et serait réexaminé à la fin de chaque année. Si un musée ne satisfaisait pas aux différentes conditions, son contrat ne serait pas renouvelé. Vous comprendrez que cette proposition n'a pas été bien reçue par les musées associés.

D'autre part, dans nos pourparlers avec les provinces, celles-ci ont fait remarquer à juste titre que nous ne devrions pas commencer par un petit élément du programme mais revoir l'ensemble de notre politique et faire participer à cette étude les musées associés. C'est ce que nous faisons lorsque fut créé le groupe d'étude.

**Mme McDonald:** Dans sa réponse au rapport du groupe de travail, le Conseil d'administration des musées a aussi présenté plusieurs recommandations. Entre autres, il a recommandé qu'on lui donne l'entière responsabilité des musées, y compris tout ce qui a trait à l'embauche et aux renvois. Le conseil a également demandé un plus grand contrôle sur son budget et moins de restriction sur la façon de le dépenser. La plupart des recommandations concernaient des changements à effectuer par d'autres organismes ou visaient un plus grand contrôle administratif pour la société elle-même. Il n'a à peu près pas été question de ce que la Corporation des musées nationaux pouvait faire pour résoudre les problèmes soulevés dans le rapport du groupe de travail.

Y a-t-il des critiques formulées à l'égard de la Corporation des musées nationaux qui, d'après vous, sont valides? Qu'est-ce que la Corporation pourrait faire dans l'immédiat pour corriger les problèmes, tant qu'elle continuera d'exister sous sa forme actuelle?

**M. Pelletier:** Le groupe de travail a soulevé un problème avec lequel nous étions d'accord, celui de la bureaucratie. Cependant, la lourde bureaucratie des Musées nationaux nous est imposée de l'extérieur. Contrairement à ce que disait le rapport, ce n'est pas l'administration centrale qui impose la bureaucratie à ses éléments, car la Corporation tout entière, y compris ses éléments, doit supporter le fardeau bureaucratique. L'administration centrale des Musées nationaux ne peut pas éliminer ce fardeau car elle doit l'assumer au même titre que tous les éléments.

À mon avis, il est faux de faire croire aux gens qu'en éliminant l'administration centrale et en laissant les autres éléments se replacer au gré des vents, le problème disparaîtra. C'est d'ailleurs là une des lacunes du rapport. Il est impossible que ce fardeau disparaisse, car il nous est imposé de l'extérieur.

C'est une des critiques avec lesquelles nous sommes d'accord car, effectivement, la bureaucratie des musées, de la Corporation des musées nationaux, est beaucoup trop lourde.

**M. Dorais:** Dans le cadre de la nouvelle orientation que le conseil voudrait lui donner, la Corporation aurait l'autorité d'embaucher et de renvoyer son personnel, y compris les directeurs et le secrétaire général, le cas échéant. De cette façon son autorité serait établie sans équivoque auprès des employés. Cela préciserait certaines choses, car tous ceux qui



[Texte]

a number of things, because everybody is working for that board, given its priorities, its objectives and so on, and anybody there who is hired can also be fired. That is one thing.

The second thing I suppose the corporation would have to pursue is maintaining the negotiation of common services. All common services at the moment are negotiated with the components. Museum directors, for instance, sit at the management committee in which we decide how security is going to be managed.

**Ms McDonald:** On the security question, for example, we had representations made by Dr. Baird from the time when he was a director, and he pointed out the very obvious matter that security people are the people the public meet; they are the people they interact with. So it was extremely important that they have some control, because they very much represented the museum to the public.

**Mr. Dorais:** I would suspect that a museum director would rather have control over his research. The director who succeeded Dr. Baird was looking for research in that museum and could not find any; looking for conservation in that museum and could not find any. If one is interested in certain areas, one might neglect other areas. So in a sense it depends on what your criteria for good museums are.

• 1015

**Ms McDonald:** On staffing questions, I raised earlier the question of contracting out and this issue has come up apropos person-years. You have said that you would like to have control over the number of person-years yourself within the budget. If you did have this kind of control, what would you do about contracting out. Would there be more of it?

**Mr. Dorais:** I suppose, Ms McDonald, that it would sort of do the normal managerial thing. At the moment, people who are trying to manage within the public service with the control of the number of staff are not managing really, because you have to keep the number of staff fixed and then you have money on the other side. Anybody in the real world out there, as a manager, has a pile of money and then you can do one thing; you can hire all staff and not do anything else, and the mix between the two is the most efficient mix.

At the moment, though it would be more efficient, for instance, to hire more people on staff full time, we cannot do it because there is a control on the absolute number of people.

**Ms McDonald:** No. My question is: if you did have that kind of decision, would there be more contracting out? I have raised the contracting-out question because it means that employees do not have as good a job: it means they work for some other company; they do not have security; they do not get benefits. Money goes to the company that does the contracting out that might otherwise go to giving better salary and benefits.

**Mr. Dorais:** Sure.

[Traduction]

aurait été embauchés par le Conseil d'administration pour travailler à la réalisation de ces priorités, de ces objectifs, etc., peuvent également être renvoyés par ce même conseil. C'est une première chose.

La seconde chose que revendique la Corporation est de pouvoir continuer à négocier les services communs. En ce moment, tous les services communs sont négociés auprès des composantes. Par exemple, les directeurs de musée siègent au comité de gestion qui décide comment les services de sécurité seront organisés.

**Mme McDonald:** Justement, lorsqu'il était directeur, M. Baird a comparu devant le Comité pour nous parler des questions de sécurité. Il nous a rappelé que les gardiens de sécurité sont ceux que rencontre le public. C'est avec eux que s'établissent les contacts les plus fréquents. C'est pourquoi, d'après lui, il était très important de leur donner un certain contrôle car ce sont eux qui représentent les musées auprès du public.

**M. Dorais:** J'imagine qu'un directeur de musée préférerait contrôler lui-même ses activités de recherche. Le directeur qui a remplacé M. Baird s'est aperçu qu'on n'avait rien fait pour la recherche ni pour la conservation dans ce musée. Si l'on s'intéresse à certaines questions, on risque d'en négliger d'autres. Donc, tout dépend de ce qu'on considère être les critères d'un bon musée.

**Mme McDonald:** Parlant dotation, tout à l'heure, j'ai mentionné la question de la sous-traitance et on a mentionné les années-personnes. Vous avez dit que vous aimeriez pouvoir déterminer le nombre d'années-personnes vous-mêmes dans le budget. Si ce contrôle vous était accordé, que feriez-vous de la sous-traitance? Y en aurait-il plus?

**M. Dorais:** J'imagine, madame, que je ferais ce qui s'impose sur le plan gestion. En ce moment, les gestionnaires de la Fonction publique qui tentent de faire leur travail en contrôlant le nombre d'employés ne font pas vraiment de la gestion, car le nombre d'employés demeure fixe et il y a aussi des considérations financières. Dans les faits, les gestionnaires reçoivent une somme d'argent pour faire une certaine chose: ils peuvent s'en servir uniquement pour embaucher des employés, sans rien faire d'autre, et c'est pourquoi il faut établir un juste milieu pour être efficace.

Par exemple, en ce moment il serait préférable d'engager plus d'employés à temps plein, mais c'est impossible car nous avons un nombre maximum d'employés à respecter.

**Mme McDonald:** Vous n'avez pas compris ma question: Si vous aviez ce contrôle, feriez-vous faire plus de sous-traitance? Je soulève la question de la sous-traitance car elle diminue la qualité des emplois: les gens sont au service d'une autre compagnie, ils n'ont pas de sécurité d'emploi ou d'avantages sociaux. L'argent est versé à la compagnie qui fait la sous-traitance, alors qu'il aurait pu servir à améliorer le traitement et les avantages sociaux des employés.

**M. Dorais:** Bien sûr.



[Text]

**The Chairman:** Try to answer the question directly and succinctly, please.

**Mr. Dorais:** Yes, I would say that the mix would be different from what exists at the moment. In certain areas there would be more contracting out; in other areas there would be more people on full-time staff.

**The Chairman:** Mr. Pennock.

**Mr. Pennock:** Mr. Dorais, just continuing on the lending, one very brief question—and if you do not know the answer then maybe you can think about it while I ask Mr. Pelletier a question. Of the 97% that is in storage, what rough percentage of that would fall into that category that under no circumstances could that, because of one reason or another, ever be loaned?

**Mr. Dorais:** Another 0.5%.

**Mr. Pennock:** So we are really talking about 96% being loanable?

**Mr. Dorais:** Could be, yes.

**Mr. Pennock:** Thank you. Mr. Pelletier, I am going to create a little scenario for you. All of a sudden we have walked out of this room and we have learned that the NMC has been disbanded, bang! I am a reporter, God help me, and I am going to put a microphone in front of you and I am going to say: sir, can you tell me the two greatest dangers you see because of this decision to the people of Canada?

**Mr. Pelletier:** That is like asking someone what book would you bring with you to a desert island.

**Mr. Pennock:** I know.

**Mr. Pelletier:** It needs some thinking. I see such a number of things and I have to rate them in order of importance, which is the difficult part.

**Mr. Pennock:** Let me increase it to five then, but keep it rather short.

**Mr. Pelletier:** No, I will try to keep it down to two.

First, I think the role of the federal government in the field of heritage would be in jeopardy. That, to me, would be the most important negative consequence.

Second, as I see things—and I must say as my board sees it—you would have a better lot for the already-prosperous museums and a worse lot to the smaller museums in “cultural wastelands” across the country. This would go against one of the principles we have been working under for the last 20 years, which is trying to give access to the largest possible number of Canadians and not concentrate in the federal capital or the largest cities only the effort to spend taxpayer money fairly, because all taxpayers in Canada are paying for the museums in Ottawa.

• 1020

I do not know if you know the statistics—I learned it in 1968, and it explains lots of things I have done and said since—but less than 5% of Canadians come to Ottawa once in their lifetime. This really is something to think about when you

[Translation]

**Le président:** Veuillez répondre à la question directement et brièvement.

**M. Dorais:** Oui, je dirais que les proportions seraient différentes de ce qu'elles sont en ce moment. Dans certains secteurs, la sous-traitance serait augmentée tandis que dans d'autres, plus d'employés à temps plein seraient embauchés.

**Le président:** Monsieur Pennock.

**M. Pennock:** J'aimerais vous poser une très brève question sur les prêts, et si vous n'en connaissez pas la réponse, pensez-y pendant que je pose une autre question à M. Pelletier. Quarante-vingt-dix-sept p. 100 de vos collections sont entreposées. Approximativement quel pourcentage de ces oeuvres d'art ne consentiriez-vous jamais à prêter pour diverses raisons?

**M. Dorais:** Environ 0,5 p. 100.

**M. Pennock:** Donc en réalité, 96 p. 100 de vos collections pourraient être prêtées?

**M. Dorais:** Elles pourraient l'être, oui.

**M. Pennock:** Merci. Monsieur Pelletier, imaginez la scène suivante. Nous venons de quitter la salle après avoir appris que la Corporation des musées nationaux vient d'être démantelée. Malheur à moi, je suis reporter. Je vous présente un micro et vous demande de me dire quels sont les deux principaux risques que vous entrevoyez pour le peuple canadien à la suite de cette décision?

**M. Pelletier:** C'est comme demander à quelqu'un quel livre il apporterait avec lui sur une île déserte:

**M. Pennock:** En effet.

**M. Pelletier:** Je dois y réfléchir. Il y a tellement de choses, mais je dois leur donner un ordre d'importance, ce qui n'est pas facile.

**M. Pennock:** Disons alors les cinq principaux risques, mais répondez-moi brièvement.

**M. Pelletier:** Non, je vais m'en tenir à deux.

Premièrement, je crois que le rôle du gouvernement fédéral au chapitre du patrimoine serait en péril. À mon avis, ce serait la pire conséquence.

Deuxièmement, d'après moi—et je crois aussi d'après le conseil d'administration—les musées les plus riches seraient en meilleure position encore tandis que les petits musées des «déserts culturels» du pays seraient encore plus défavorisés. Cela irait à l'encontre des objectifs que nous visons depuis 20 ans, à savoir de donner accès aux musées au plus de Canadiens possible, au lieu de concentrer nos efforts dans la capitale nationale ou les grandes métropoles, puisque c'est l'argent des contribuables et que tous les contribuables canadiens paient pour les musées qui se trouvent à Ottawa.

Je ne sais pas si vous êtes au courant des statistiques—je les ai apprises en 1968, et elles expliquent une bonne partie de mes actes et propos depuis—mais moins de cinq Canadiens sur 100 visitent Ottawa une fois dans leur vie. C'est une statistique

[Texte]

spend taxpayer money in Ottawa in the museum field. So if we do not have an outreach policy . . . I would be afraid that the outreach policy would be in jeopardy. These are the two main dangers.

**Mr. Pennock:** But do you not consider that if you are keeping 97% in storage that you are not really helping the cultural wastelands of the country?

**Mr. Pelletier:** No. I wish we could do better than that, but unfortunately, as you know, the National Museums Corporation has been short of money almost permanently. The budget has not changed since 1978, and inflation has eaten about half of it. To have loans travelling to create the conditions in museums across the country where you can place works of art or artifacts without any danger to them, that requires money. I think a large part of this lack of access is due to the fact that many programs could not be implemented because there were not enough funds. I am not making any accusations. I think, and we said it immediately, when the crisis descended, the depression descended on this country, we were not ridiculous enough to say that everybody should suffer and bear some sacrifices except the museums. No, we think it is a field where we have to be with less resources than we used to have 30 years ago.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Pelletier and Mr. Pennock. Ms McDonald.

**Ms McDonald:** Thank you, Mr. Chairman. F.S. Skelton worked on secondment with the corporation for two years and has given a response to the task force report, as you know. Mr. Skelton lauds the Smithsonian, which has a centralized administrative cost that is only 7% of its total budget; and he draws attention to the fact that the board of the Smithsonian, the board of regents, has responsibility and the authority to appoint the secretary and directors of museums, which of course in Canada are Order in Council appointments.

Now, he did not support the premise that the inefficiencies found at the museums are attributable to the corporate structure. On the contrary, he felt that economies of scale flow from the provision of common services. He defended CHIN, and he expressed some concern about a change from the arm's-length relationship, putting certain programs under the Department of Communications control. But he was very critical of the management of the museums, and let me be specific. He said:

The National Museums Corporation management has not established clear goals and priorities for the corporation, the museums, and the various departments. It has not allocated resources on the basis of established priorities, has not appraised actual performance against plan on a continuing basis, has not motivated staff to work towards organizational goals, has not provided a sense of urgency in achieving desired results, has not demonstrated continued concern with economy and efficiency. This organization has drifted like a rudderless ship due to undermanagement.

[Traduction]

qu'il faut absolument prendre en considération lorsqu'il est question d'utiliser l'argent des contribuables pour les musées d'Ottawa. Si nous n'avons aucune politique régionale . . . Je crains que notre politique en ce qui concerne les régions ne soit aussi en péril. Ce sont là les deux plus grands dangers.

**M. Pennock:** Mais ne croyez-vous pas qu'en gardant 97 p. 100 de vos collections dans les entrepôts, vous êtes loin de fertiliser les déserts culturels du pays?

**M. Pelletier:** En effet. Nous aimerions pouvoir faire plus; malheureusement, la Corporation des musées nationaux, comme vous le savez, est à court d'argent de façon permanente. Notre budget n'a pas été modifié depuis 1978, et l'inflation en a grugé près de la moitié. Il faut de l'argent pour pouvoir envoyer des oeuvres ou des objets d'art un peu partout au pays, dans des musées où ils pourront être exposés sans danger. Je crois qu'une bonne partie du problème est dû au fait que bien des programmes ne peuvent être exécutés à cause d'un manque de fonds. Je n'accuse personne. Comme nous l'avons indiqué dès le départ, lorsque le Canada s'est trouvé aux prises avec la récession, nous n'avons pas exigé que les musées soient épargnés, alors que le reste du pays devait faire des sacrifices. Nous croyons au contraire que le secteur des musées doit se contenter de moins de ressources qu'il n'en avait il y a 30 ans.

**Le président:** Merci, monsieur Pelletier et monsieur Pennock. Madame McDonald.

**Mme McDonald:** Merci, monsieur le président. M. F.S. Skelton a été détaché auprès de la corporation pendant deux ans, et, comme vous le savez, il a répondu au rapport du groupe de travail. Dans sa réponse, M. Skelton fait l'éloge de l'Institut Smithsonian pour avoir centralisé ses frais administratifs, qui ne s'élèvent qu'à 7 p. 100 de son budget global. M. Skelton mentionne aussi que le conseil d'administration de l'institut est habilité à nommer le secrétaire et les directeurs des musées, nominations qui, au Canada, se font par décret du conseil.

Cependant, il a réfuté le principe selon lequel les lacunes des musées sont attribuables à la structure de la corporation. Au contraire, il disait croire que des économies d'échelle découlent de la prestation de services communs. Il a défendu le RCIP, et s'est dit inquiet à cause d'un changement proposé à la relation non liée de la corporation avec le gouvernement, par le transfert de certains programmes au ministère des Communications. Toutefois, il a critiqué sévèrement l'administration des musées. Je vous le cite:

L'administration de la Corporation des musées nationaux n'a pas établi d'objectifs et de priorités clairs pour la corporation, les musées et les divers ministères. Elle n'a pas attribué les ressources en fonction des priorités établies, elle n'a pas évalué de façon permanente le rendement réel par rapport au rendement prévu, et elle n'a pas su motiver son personnel à travailler à la réalisation des objectifs organisationnels. Du reste, la corporation n'a pas insisté sur l'importance d'obtenir les résultats recherchés, et elle n'a pas insisté sur les principes d'économie et d'efficacité. Cette organisation est depuis longtemps à la dérive à cause d'une gestion inefficace.



[Text]

I am sure these phrases are familiar to you.

Now, let me get on to some specific questions. Do you consider that he was in a position to make such an evaluation?

**Mr. Dorais:** I think Spence stayed two years within the corporation—had a cultural shock coming in from the private sector—and was extremely useful to the corporation in shaking up things. On the other hand, when he more recently looked at that article he prepared another one that was not published, unfortunately—it was refused for publication—in which his reasoning was in the sense that all these things happened not because the National Museums are overmanaged but because they are undermanaged.

• 1025

In a sense, if you had a real sense of management and authority, you would have a clear statement of purpose for each individual division within the museums, so you would not have these uncertainties. He is using the same basis, but reasoning that it is not a question of being overmanaged but of being undermanaged.

**Ms McDonald:** Yes, that is what he says.

**Mr. Dorais:** Yes.

**Ms McDonald:** Let me get on to my next question. Have you had any other consultants brought in to study the management of the corporation?

**Mr. Dorais:** No, not from that point of view. We have had external consultants on specific problems, but not on the whole structure of the corporation.

**Ms McDonald:** He raises specific questions about the evaluation of performance and says there has not been adequate evaluation of performance. I would like to ask what methods you do use to evaluate performance.

**Mr. Dorais:** Within components or for individuals?

**Ms McDonald:** He raises it for the corporation, the museums, and the programs.

**Mr. Dorais:** I think the difficulty in having a stringent performance assessment is having clear performance indicators. In a field like museums, is the number of visitors the only performance indicator? If you zillions of people, you are successful; if you do not, you are not. So in a sense, it is a question of defining the right performance indicators at the moment.

**Ms McDonald:** Okay. So you are saying you do not have criteria established.

**Mr. Dorais:** Yes, we do partly. But what I am saying is that these performance indicators are not as good as we want them to be; hence, the evaluation is as shaky or as good as the performance indicators are.

**Ms McDonald:** So you would agree with that criticism, that the goals have not been adequately articulated against which performance could be assessed.

[Translation]

Je suis sûr que vous connaissez bien ces propos.

Je vais maintenant vous poser des questions plus précises. Croyez-vous qu'il était en mesure de faire une telle évaluation?

**M. Dorais:** Spence a passé deux ans à la corporation—il a d'ailleurs subi un choc culturel en arrivant chez nous du secteur privé—et il a beaucoup apporté à la corporation par le remue-ménage qu'il a causé. Par contre, lorsqu'il a relu son article, récemment, il en a rédigé un autre, qui n'a malheureusement pas été publié—il a été refusé—dans lequel il explique que les problèmes sont dus non pas à une gestion excessive de la corporation, mais plutôt à une gestion insuffisante.

D'une manière, lorsqu'on comprend bien les principes de gestion et d'autorité, on est en mesure d'établir des objectifs clairs pour chaque division des musées afin d'éviter les incertitudes de ce genre. Il est parti du même principe, mais il a conclu que le problème n'était pas une gestion excessive, mais bien une gestion insuffisante.

**Mme McDonald:** Oui, c'est bien ce qu'il a dit.

**M. Dorais:** Oui.

**Mme McDonald:** Passons maintenant à ma question suivante. Avez-vous engagé d'autres experts-conseil pour examiner la gestion de la corporation?

**M. Dorais:** Non. Nous avons fait venir des experts-conseil de l'extérieur pour examiner certains problèmes particuliers, mais pas pour étudier la structure globale de la corporation.

**Mme McDonald:** Il a aussi soulevé certains problèmes au niveau de l'évaluation de la performance, évaluation qu'il a qualifiée d'inadéquade. Comment faites-vous pour évaluer la performance?

**M. Dorais:** Vous parlez des composantes ou des employés?

**Mme McDonald:** Dans le contexte, il s'agissait de la performance de la corporation, des musées et des programmes.

**M. Dorais:** À mon avis, il est difficile d'effectuer une bonne évaluation de la performance si les indices de cette performance ne sont pas clairement établis. Dans un domaine comme celui des musées, faut-il compter exclusivement sur le nombre de visiteurs pour évaluer la performance? En d'autres termes, s'il y a des tonnes de visiteurs, le musée est une réussite; sinon, c'est un échec. Ainsi, il s'agit de définir les indices de la performance appropriés à la situation du moment.

**Mme McDonald:** Très bien. En d'autres termes, il n'existe aucun critère.

**M. Dorais:** Oui, dans une certaine mesure. Mais ce que je vous expliquais, c'est que ces indices de la performance ne sont pas aussi pertinents que nous l'aurions voulu; par conséquent, l'évaluation est aussi précise ou imprécise que les indices de la performance.

**Mme McDonald:** Vous êtes donc d'accord pour dire que les objectifs n'ont pas été suffisamment bien formulés pour pouvoir évaluer la performance.



[Texte]

**Mr. Dorais:** Yes.

**Ms McDonald:** Staff discontent is well known at the museums. I wonder what the corporation does with this problem. Is the corporation involved in attempts to deal with bureaucratic malaise? Are there discussions? Are there any programs to motivate staff to deal with the problems they raise?

**Mr. Dorais:** There are two levels of things. I do not think the individual staff member who has a criticism of the corporation can readily think that the corporation will solve it. There is a structure. The component head is responsible for whatever area of staff he has under himself. I am responsible for the component heads. So what I would do is certainly discuss problems with component heads, develop personnel policy, develop corporate philosophy in which staff is the first component where we are trying to motivate staff.

In terms of some of the activities that are corporate-wide, there are activities that are corporate-wide both in the leisure sense and in the professional sense, and all these do build a common sense of purpose among the employees of the corporation, obviously not enough within certain components.

**Ms McDonald:** What about the question of the allocation of resources in relationship with priorities? Mr. Skelton has a particular criticism here that there is not any sane allocation of resources.

**Mr. Dorais:** I think he is using his private sector views. If you are saying this part of the corporation this year will produce so many widgets, you will put so many resources in it. Now, what we have had to do in terms of our own allocation of resources was make allocation of resources for the new facilities, for specific problems such as national presence and that sort of thing. So it is not as precise as it would be in the private sector.

• 1030

Secondly, there are historical uses of the budget. Given, for instance, that almost half of the budget is related to salaries, to staff costs, you have much less flexibility than if you are in a situation in which you do not have to deal with people who are part of the public service. So it is all of these particular constraints I think he is referring to.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Dorais and Ms McDonald. I have a few questions of my own here. I wonder, Mr. Dorais, whether you would be prepared to provide the committee with those travel guidelines to which you referred earlier.

**Mr. Dorais:** With pleasure.

**The Chairman:** At your convenience, sir, and also the performance indicators, the criteria you use to evaluate the success of your institutions.

[Traduction]

**M. Dorais:** Oui.

**Mme McDonald:** Tout le monde sait que le personnel des musées est insatisfait. Que fait la corporation pour régler ce problème? A-t-elle fait quelque chose pour essayer de réduire le malaise bureaucratique? A-t-elle entrepris des discussions avec les employés? A-t-elle pris des mesures pour encourager le personnel à chercher des solutions à ses problèmes?

**M. Dorais:** Le problème se situe à deux niveaux. Je doute qu'un employé qui aurait une critique à faire à l'endroit de la corporation s'attende à ce que cette dernière soit disposée à résoudre le problème. Il y a une structure à respecter. Le directeur de musée est responsable des employés qui lui sont affectés. Et pour ma part, j'ai la responsabilité des directeurs de musée. À ce titre, je dois discuter avec eux des problèmes qui ont été soulevés, élaborer des politiques concernant le personnel, ainsi que des principes de base donnant la priorité aux employés de la corporation, lorsqu'il faut chercher à les motiver.

Pour ce qui est des activités générales de la corporation, il y en a tant sur le plan des loisirs que sur le plan professionnel, et elles servent à rapprocher les employés de la corporation en leur donnant des objectifs communs. Cependant, dans certaines composantes, cela ne marche pas aussi bien que dans d'autres.

**Mme McDonald:** Passons maintenant à l'affectation des ressources conformément aux priorités. D'après M. Skelton, il ne semble y avoir aucune logique apparente de ce côté-là.

**M. Dorais:** Je crois qu'il parle du point de vue d'un ancien du secteur privé. Si l'on décidait que tel ou tel secteur de la corporation devait produire tant de bidules cette année, on y affecterait les ressources nécessaires. Pour ce qui est de notre propre affectation des ressources, nous avons dû tenir compte des nouvelles installations et de certains problèmes particuliers, comme celui d'assurer une présence nationale. Ce n'est donc pas un mécanisme aussi précis qu'il pourrait l'être dans le secteur privé.

Deuxièmement, il faut compter sur les postes traditionnels du budget. Étant donné que les salaires, les charges salariales représentent la moitié, ou presque, du budget, la marge de manoeuvre est beaucoup plus réduite que si l'on n'avait pas ces fonctionnaires à charge. Je crois qu'il fait allusion à toutes ces contraintes particulières.

**Le président:** Merci, monsieur Dorais et madame McDonald. J'aurais quelques questions à vous poser. Monsieur Dorais, je me demande si vous ne pourriez pas nous faire parvenir les directives relatives aux déplacements dont vous avez parlé tout à l'heure.

**M. Dorais:** Avec plaisir.

**Le président:** Quand vous le voudrez, monsieur, et peut-être pourriez-vous également y ajouter les indicateurs relatifs à vos opérations, les critères dont vous vous servez pour évaluer la bonne tenue de vos institutions.

[Text]

**Mr. Dorais:** Yes.

**The Chairman:** I would like to go to the Canadian Conservation Institute and to the Canadian Heritage Information Network. We have heard testimony earlier that the CHIN, as it is called, really could function as a series of stand-alone Radio Shack installations that did not really need to be interconnected.

On the other extreme, we have your avowal and your prepared material that here is an internationally recognized network. I understand that there are institutions in the United States, for example, that use its services and value its services. Is there some kind of middle ground? For example, is it essential that a mainframe storing all this data exist, or in this age of remarkably flexible smaller databanks, is it not possible that each institution might have one which could talk to others in a common language?

**Mr. Dorais:** Specifically, Mr. Chairman, I think there is a need for a mainframe regardless of your consideration of the network, simply because you do need not only to exchange between one or the other, but you also need to store and to treat the data, and so what you do is you transfer it into the mainframe, treat it and then send it back.

There are many, many networks in existence and they are good and well and fine, but all of them are related to a mainframe; even that which exists in southeastern Ontario is related to a mainframe at the University of Waterloo, so there is certainly a need for a mainframe.

The configuration is not only necessary in terms of the hardware, it is necessary as well in terms of the software. You have to have common definitions of the data, the way it is treated, and so on. CHIN not only provides the hardware, it also provides the software that is the common definition and proposes these discussions so that people develop an understanding on the ways and means to do it. That is what it does, as well as providing the hardware.

**The Chairman:** On to the CCI for a moment. As you know, the report recommends this fairly, as you say, drastic reduction in its scope. One of the criticisms that we heard earlier was that there are so many specialties involved here, and to have a person who is trained in preserving wooden artifacts suddenly have to deal with steam locomotives would be rather bizarre. Is there such a thing as a generalist in conservation?

**Mr. Dorais:** I would not know. I am not a specialist in that particular area, but I would assume that from basic techniques, people readily specialized in one or the other area. What is happening is the CCI is not treating locomotives as well as works of art. There exist other laboratories for treatment in each of our national museums—that has been the philosophy and the theory we are trying to implement—and Science and Technology is the last one to have discovered

[Translation]

**M. Dorais:** Oui.

**Le président:** Je voudrais maintenant parler de l'Institut canadien de conservation et du Réseau canadien d'information sur le patrimoine. Certains témoins nous ont dit que le RCIP, comme on l'appelle, pourrait être doté d'une série d'ordinateurs autonomes que l'on peut acheter chez Radio Shack, ordinateurs qui n'ont pas vraiment besoin d'être reliés les uns aux autres.

D'un autre côté, vous nous dites—et les documents que vous avez préparés le justifient peut-être—que ce réseau est mondialement reconnu. Je crois que certaines institutions américaines, par exemple, ont recours à ses services, qu'elles estiment précieux. Pourrait-on arriver à un moyen terme? Par exemple, est-il vraiment essentiel qu'un gros ordinateur renfermant toutes ces données existe, ou, à l'époque où les ordinateurs deviennent de plus en plus flexibles et petits, ne pourrait-on en installer dans chaque institution s'ils étaient reliés les uns aux autres?

**M. Dorais:** Monsieur le président, je crois que nous avons besoin d'une unité centrale de traitement, indépendamment de l'avenir de ce réseau, simplement parce que nous n'avons pas seulement besoin d'échanger des données entre institutions, mais nous devons également emmagasiner des données, les traiter; ce que nous faisons dans ce cas-là, c'est que nous les emmagasinons dans le gros ordinateur, nous les traitons et, ensuite, nous les renvoyons.

Il existe de nombreux réseaux qui sont très bons, mais tous sont reliés à une unité centrale de traitement; même le réseau qui existe dans le sud-est de l'Ontario est relié au gros ordinateur de l'Université de Waterloo, si bien que ces unités centrales sont absolument nécessaires.

Elles sont nécessaires non seulement sur le plan du matériel, mais également sur le plan des logiciels. Les définitions doivent être les mêmes, ainsi que la façon de traiter les données, et cetera. Le Réseau canadien d'information sur le patrimoine dispose non seulement du matériel, mais également du logiciel, qui est la définition commune, et propose ces discussions pour que les gens sachent comment l'utiliser. C'est ce que fait ce réseau.

**Le président:** Passons à l'Institut canadien de conservation. Comme vous le savez, le rapport recommande que sa portée soit réduite considérablement. Si nous faisons cela, d'après les critiques qui nous ont été adressées antérieurement, il serait très bizarre, vu le nombre de spécialités en cause, de demander à un spécialiste de la préservation des objets en bois de s'occuper tout d'un coup de locomotives à vapeur. Existe-t-il des généralistes dans le domaine de la conservation?

**M. Dorais:** Je ne sais pas. Je ne suis pas expert en la matière, mais je suppose que les gens se spécialisent dans un domaine ou un autre en partant de techniques de base. Mais l'Institut canadien de conservation ne s'occupe pas de locomotives et d'objets d'art. Il existe des laboratoires dans chacun de nos musées nationaux—ce sont là les principes que nous essayons de mettre à exécution—et le Musée des sciences et de la technologie est le dernier à avoir découvert la conservation,



[Texte]

conservation, but it is coming, where there will be specialists there to treat those particular kinds of artifacts.

• 1035

CCI does not wish to treat all of the problems. It wishes to do two things. It wishes to maintain the research capability, and that is quite important. But the research capability needs to be rather close to a treatment facility; you do not do the research up in the air. So you need people there who can have the treatment, and there is an interchange and an interface between the two that is beneficial to both.

**The Chairman:** Finally, sir, we have two major moves coming, the National Gallery and the Museum of Civilization. They are infinitely complex. I imagine the plans are well under way for at least the National Gallery. Can you tell me how many staff are involved in planning those two moves?

**Mr. Dorais:** I could provide you with much better numbers than I would have in my head just now, which would be just intuitive. I can provide you with the exact number of people involved in the move. What I know is that at the Museum of Civilization, close to half the staff have been redirected from normal duties into thinking one way or another about the move. But I could provide you with the specific data.

**The Chairman:** Is it contemplated that either or both of the present institutions would be shut down for a period preceding the opening of the new?

**Mr. Dorais:** That is the plan at the moment at the National Gallery. In the case of the Museum of Civilization, simply because the building will be delivered in a different pattern, there might not be a full closure period from one building to another.

**Ms McDonald:** In preparing your very detailed response, how many person-years did you devote to it? Can you give us an estimate of how much it cost the corporation to respond?

**Mr. Dorais:** It cost, first of all, a special board meeting. Board members were brought from all around the country for two and a half days to consider the report and to develop the response. From there, notes had been taken, so a first draft had been made by staff. There too many hours I guess were spent on the phone back and forth with the board members. Fourth, the production, as you know . . . this is the way we could make it in time for you to have a copy. The final presentation is the bound copies we have on the table. So the cost of that is really negligible. The significant amount was to have a special board meeting. I will tally all these numbers and come up with a good estimate.

**Ms McDonald:** Could I just be clear that this is very much a board response?

[Traduction]

mais lorsque le moment viendra, des experts seront chargés de s'occuper de ces objets-là.

L'Institut canadien de conservation ne désire pas s'occuper de tous les problèmes de conservation. L'institut a deux objectifs. Il a pour mission d'assurer la recherche, ce qui est très important. Mais cette recherche doit se faire près d'un laboratoire de traitement; on ne peut pas faire de la recherche en l'air. Il faut donc des experts pour travailler dans ce laboratoire, et il y a échange entre les chercheurs et les experts, ce qui profite à ces deux corps de métier.

**Le président:** Enfin, deux transferts majeurs vont bientôt avoir lieu, celui du Musée des beaux-arts et celui du Musée des civilisations. Tout cela est infiniment complexe. Je suppose que tout a déjà été prévu pour le Musée des beaux-arts au moins. Pouvez-vous me dire combien de personnes sont chargées de planifier ces deux déménagements?

**M. Dorais:** Je pourrais vous faire parvenir des chiffres beaucoup plus exacts que ceux que j'ai en tête actuellement, qui ne reposent que sur mon intuition. Je pourrais vous donner le nombre exact de ceux qui en sont chargés. Je puis vous dire qu'au Musée des civilisations, près de la moitié du personnel n'exerce plus ses fonctions de tous les jours, car ces employés ont été chargés de planifier ce déménagement d'une façon ou d'une autre. Cependant, je pourrais vous donner les chiffres précis.

**Le président:** Envisagez-vous de fermer l'un ou l'autre de ces musées, ou les deux, pendant quelque temps avant que les deux nouveaux musées ne soient ouverts?

**M. Dorais:** C'est ce que nous avons prévu pour le moment pour le Musée des beaux-arts. Pour ce qui est du Musée des civilisations, le nouveau musée est construit de telle façon qu'il ne sera peut-être pas nécessaire de le fermer.

**Mme McDonald:** Lorsque vous préparerez votre réponse détaillée, pourriez-vous nous dire combien d'années-personnes vous y avez consacrées? Pouvez-vous nous donner une idée de ce que la prise de position a coûté à la corporation?

**M. Dorais:** Tout d'abord, il a fallu tenir une assemblée extraordinaire du conseil d'administration. Les membres de ce conseil ont été invités à venir à Ottawa pendant deux jours et demi pour étudier le rapport et pour prendre position. Entre temps, des notes avaient été prises, si bien que les membres du personnel ont pu préparer un premier brouillon. Nous avons également passé beaucoup d'heures au téléphone avec les membres du conseil pour leur demander leur avis. Ensuite, la production, comme vous le savez . . . C'est ainsi que nous avons pu produire ce rapport en temps voulu. Les exemplaires reliés qui se trouvent sur la table représentent la présentation définitive de ce rapport. Mais le coût de ces reliures est vraiment négligeable. Ce qui a coûté cher, c'est la tenue de l'assemblée extraordinaire du conseil d'administration. Mais je calculerai tous ces chiffres et je vous ferai parvenir la réponse.

**Mme McDonald:** Est-ce bien la prise de position du conseil d'administration?



[Text]

**Mr. Dorais:** Oh, yes.

**Ms McDonald:** Was there employee involvement?

**Mr. Dorais:** In holding the pen, not—

**Ms McDonald:** Not in the ideas.

**Mr. Dorais:** No.

**Mr. Brisco:** In this material that was distributed this morning, *Highlights of the Contribution to the Canadian Museum Community by the National Programs of the National Museums of Canada*, under "National Programs", the statement is made:

The National Museum policy centres its efforts on two principles. . . . The second principle is decentralization, aimed at making our cultural heritage available to all Canadians, no matter where they live.

That is National Museums policy, and it is centred on that principle, together with the principle of democratization.

To what degree do you feel the National Museums policy in the second principle has been fulfilled?

• 1040

**Mr. Pelletier:** I do not know what kind of answer you are looking for—surely not a percentage?

**Mr. Brisco:** No. I suppose that really in fairness, Mr. Chairman, that question is put in the context of the concern that has already been expressed, that 96% of the museums' artifacts are not circulated. I certainly understand that we have to allow a certain percentage for the location to which those artifacts or exhibits would be sent, the security, the temperature and humidity factors and so on ad infinitum.

If we allow for that, if we are dealing with the Glenbow-Alberta Museum, or dealing with the Vancouver Art Gallery, or Victoria, or whatever, do you really feel, then, that decentralization, aimed at making our cultural heritage available to all Canadians, has succeeded as a principle of the policy of the national museums?

**Mr. Pelletier:** It has succeeded and it has failed, both. It has succeeded because if you look back to 20 years ago nobody was talking about a museum community in Canada as a whole, as a body. Now everybody talks about it because it exists. I think that is one result.

In my view, this is decentralization, the kind we were looking for—all the competence and professionalism and care for the heritage was not concentrated in one place in the country. It became a community of people who communicated with each other. They discussed points and elaborated a common philosophy, or fought for their respected philosophies, and so on.

In my view, that has been a tremendous success, and I think it is recognized throughout the museum community in Canada. If this evaluation were not reflected in what this committee will be hearing, I think there would be something

[Translation]

**M. Dorais:** Oh, absolument.

**Mme McDonald:** Les membres du personnel ont-ils eu leur mot à dire?

**M. Dorais:** Ils ont rédigé le rapport, mais non . . .

**Mme McDonald:** Ils ne vous ont pas donné d'idée?

**M. Dorais:** Non.

**M. Brisco:** Dans le document qui nous a été remis ce matin, document intitulé: «Faits saillants de la contribution des programmes nationaux des Musées nationaux du Canada à la communauté muséale canadienne», sous le titre: «Programmes nationaux», il y est dit ceci:

La politique nationale des musées se fonde sur deux principes . . . Le deuxième principe, c'est la décentralisation, qui a pour objet de mettre le patrimoine culturel du pays à la disposition de tous les Canadiens, où qu'ils vivent.

C'est la politique nationale des Musées, qui se fonde sur ce principe-là et sur celui de la démocratisation.

Dans quelle mesure estimez-vous que le deuxième principe de la politique des Musées nationaux a été réalisé?

**M. Pelletier:** Je ne sais pas quelle réponse vous voulez que je vous donne—sûrement pas un pourcentage?

**M. Brisco:** Non. Je devrais dire, monsieur le président, que ma question est liée aux inquiétudes qui ont déjà été exprimées, selon lesquelles 96 p. 100 des objets muséologiques ne sont pas exposés un peu partout au Canada. Je comprends qu'il faille tenir compte de certains facteurs comme l'emplacement, la sécurité, la température, l'humidité, et cetera.

Si l'on tenait compte de tous ces facteurs, qu'il s'agisse du musée Glenbow d'Alberta, du Musée des beaux-arts de Vancouver ou du Musée de Victoria, pensez-vous vraiment que la décentralisation, qui a pour objet de faire partager notre patrimoine culturel à l'ensemble des Canadiens, a porté fruit comme principe énoncé par les Musées nationaux?

**M. Pelletier:** Oui et non. Elle a porté fruit, car si vous vous reportez 20 ans en arrière, personne, à l'époque, ne parlait de la communauté muséale au Canada comme d'un tout, comme d'un ensemble. Maintenant, tout le monde en parle, parce que cette communauté existe. Donc, dans ce sens, cela a porté fruit.

A mon avis, c'est cela, la décentralisation, c'est ce que nous voulions: que les compétences, la préservation et la conservation de notre patrimoine ne soient pas centralisées. Les échanges avec la communauté se font de plus en plus souvent. Ils discutent de points, élaborent des principes communs ou défendent leurs principes respectifs, et cetera.

A mon avis, cela a été un franc succès, et je crois que la communauté muséale au Canada le reconnaît pleinement. Si les témoins que vous entendrez ne vous disent pas la même chose, alors, je crois qu'il y a quelque chose qui cloche. C'est ce que vous entendrez dans n'importe quelle région du pays.

*[Texte]*

tremendously wrong. You can go into any part of the country and this is what you will hear.

It has failed in the sense that we had dreamed, of course, of much more decentralization of collections, and interexchange and travel and so on and so forth. I think I should make it clear that this is my personal view now; I am not talking in the name of the board, because we did not try to assess that kind of thing.

I think we could have gone much farther than we have, although there were some steps in the right direction. But I regret that we could not go any farther, for a number of reasons. I have quoted two of them, but there are many others. I think Mr. Dorais has something to add.

**Mr. Dorais:** Mr. Chairman, I think there were two arms of the NMC acting on the decentralization part, and one has worked very well—the mobile exhibit. This exhibit includes international programs, travelling exhibitions, that sort of thing. The only reason why it does not work any more is that the amount of money available has not changed since 1978, even 1972. We are still at \$8 million.

The part that did not work as well is where museum professionals, who, by definition, want to keep their collections close to their chests on land, did not decentralize the collections as much as might have been expected. That concerns national museums just as much as it does associates and provincial museums. The same sort of factors have been applied throughout the country.

**Mr. Brisco:** Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Members of the committee, I know Mr. Pennock has one more question he wants to pose, but I am going to propose we go to our experts now and hope that there will be some brief time remaining before 11 a.m. so that we can come back to any questions that members may have. Mr. Audley.

**Mr. Paul Audley (Committee Researcher):** Thank you very much. I would like to address some questions to the representatives of the National Museums Corporation, arising in particular from the conclusions you reached in evaluating the task force report.

First of all, one of the observations made in the Withrow-Richard report is that responsibility for museums and responsibility for grants are two quite different things. Experience indicates that one organization cannot comfortably handle both. Nevertheless, in your response to their report you say you believe that the program delivery services and the responsibility for the National Museums should continue to rest with a single organization.

• 1045

**Mr. Pelletier:** No, that is not what we say. We avoid the issue because, very honestly, we were divided among ourselves on that point. So we carefully avoided stating what you said.

*[Traduction]*

La décentralisation a été un échec dans la mesure où nous avons rêvé évidemment de décentraliser davantage les collections, de procéder à davantage d'échanges, de déplacements, et cetera. Je devrais ajouter que c'est là mon opinion personnelle uniquement; je ne parle pas au nom du conseil d'administration, car nous n'en avons pas discuté.

Je crois que nous aurions pu en faire davantage à ce chapitre, même si nous avons beaucoup progressé. Mais je regrette que nous n'ayons pu en faire plus, et ce, pour un certain nombre de raisons. J'en ai cité deux, mais il y en a beaucoup d'autres. Je crois que M. Dorais voudrait ajouter quelque chose.

**M. Dorais:** Monsieur le président, je crois que l'on voulait décentraliser deux branches des Musées nationaux du Canada, et l'une d'entre elles a donné de très bons résultats, c'est celle des expositions mobiles, notamment les programmes internationaux, les expositions itinérantes, et cetera. Si la situation empire, c'est parce que notre budget n'a pas changé depuis 1978, et même depuis 1972. Nous n'obtenons toujours que 8 millions de dollars.

Par contre, et c'est là que la décentralisation n'a pas donné de bons résultats, les curateurs de musée, qui, par définition, veulent garder leurs collections tout près de leur poitrine sur terre, n'ont pas décentralisé leurs collections autant que nous l'aurions voulu. Cette critique s'adresse non seulement aux Musées nationaux, mais également aux musées associés et aux musées provinciaux. Les mêmes facteurs ont été appliqués partout au Canada.

**M. Brisco:** Merci, monsieur le président.

**Le président:** Je sais que M. Pennock veut poser une dernière question, mais je propose que nous donnions la parole à nos experts pour le moment, tout en espérant qu'il nous restera du temps avant 11 heures pour permettre aux députés qui le veulent de poser une dernière question. Monsieur Audley.

**M. Paul Audley (chargé de recherche du Comité):** Je vous remercie. Je voudrais poser quelques questions aux représentants des Musées nationaux du Canada, questions qui découlent des conclusions que vous avez tirées après avoir analysé le rapport du groupe de travail.

Premièrement, le rapport Withrow-Richard fait valoir que musées et subventions sont deux choses tout à fait différentes. Le passé nous apprend qu'une seule institution ne peut pas s'occuper des deux. Néanmoins, dans la réponse que vous donnez audit rapport, vous dites que, à votre avis, les services de prestation des programmes et les services de gestion des Musées nationaux devraient continuer d'être gérés par un seul organisme.

**M. Pelletier:** Non, ce n'est pas ce que nous disons. Nous avons évité d'en parler, car, pour être tout à fait franc, il y



[Text]

**Mr. Audley:** I am sorry; what I read here was:

We believe that these programs should not only include the operations of the National Museums but also grants and services to the entire Canadian museum community.

Okay, I guess I have my answer. You have not made any decision as to whether the delivery of the support programs should be separated from responsibility for operation of the National Museums. Thank you.

**Mr. Pelletier:** We think it should remain together in one unit, though.

**Mr. Dorais:** The programs.

**Mr. Pelletier:** I mean not the two, but the programs should stay together.

**Mr. Audley:** The programs should stay together.

**Mr. Pelletier:** Yes, between themselves.

**Mr. Audley:** Do I take it, then, that you would agree that problems have arisen as a result of having program delivery responsibility in the same organization as the operation of the museums?

**Mr. Pelletier:** No. There were allusions to conflicts of interest, but honestly, there is no evidence of that whatsoever.

**Mr. Audley:** On the issue of arm's length, when the committee heard the representatives of the Canadian National Museums Association they made the point that many of the national support programs for museums do not really raise issues related to arm's length and that they do not involve the kind of decision-making where that concern would arise. They drew a distinction between those areas where there were arm's-length concerns and they would at least want to be sure of a peer assessment or jury process, and those, which they regarded as most of the areas, where such issues do not arise. Do you agree with that assessment?

**Mr. Pelletier:** No, we think that as soon as you start dealing with subsidies you have to have arm's length. You have to have a clear policy, a general strategy and policy established by the Minister for the administration by peers and at arm's length.

**The Chairman:** Mr. Dorais, did you have something to add to that?

**Mr. Dorais:** I was just going to say that there is an obvious area where the aesthetic judgment comes into play where we think of peer group assessment, but also the priorities among other kinds of things: one might be thinking of the upgrading of an equipment piece, which does not sound aesthetic, but there you still need peer assessment so you can order your priorities straight.

**Mr. Audley:** Okay, thank you. In defending the concept of a single board of trustees against the recommendation of the

[Translation]

avait divergence d'opinions sur ce point. Alors, nous avons très soigneusement évité de dire ce que vous venez de dire.

**M. Audley:** Excusez-moi. Ce que j'ai lu, c'était ceci:

Nous croyons que ces programmes devraient non seulement inclure la gestion des Musées nationaux, mais également les subventions et services offerts à l'ensemble de la communauté muséale au Canada.

Eh bien, je crois que j'ai ma réponse. Vous ne savez pas encore si la gestion des crédits devrait être séparée de la gestion des Musées nationaux. Je vous remercie.

**M. Pelletier:** Nous pensons que cela ne devrait pas être séparé, cependant.

**M. Dorais:** Vous voulez dire les programmes?

**M. Pelletier:** Je veux parler des programmes.

**M. Audley:** Ces programmes ne devraient pas être dissociés.

**M. Pelletier:** Non.

**M. Audley:** Dans ce cas, diriez-vous que des problèmes sont survenus parce que la prestation de ces programmes était gérée par le même organisme qui administrait les musées?

**M. Pelletier:** Non. Certains ont fait allusion à des conflits d'intérêts, mais pour être tout à fait honnête, je n'en ai vu aucune preuve.

**M. Audley:** À propos de l'autonomie des musées, lorsque le Comité a entendu les représentants de l'Association des musées canadiens, ceux-ci nous ont dit qu'un grand nombre des programmes nationaux d'aide aux musées ne mettaient pas en jeu leur autonomie et que les décisions prises à ce sujet n'ont rien à voir avec ces préoccupations-là. Ils ont établi une distinction entre les domaines où il pourrait y avoir des problèmes d'autonomie—et, dans ce cas, ils voudraient s'assurer qu'il y aurait au moins un système de jury ou d'évaluation par des pairs—et les domaines, la grosse majorité, à leur avis, où ces problèmes ne se posent pas. Êtes-vous d'accord avec cette analyse?

**M. Pelletier:** Non, nous pensons que l'autonomie est de rigueur dès que l'on aborde la question des subventions. Le ministre de tutelle doit établir des principes clairs, une stratégie générale favorisant l'administration par les pairs et l'autonomie.

**Le président:** Monsieur Dorais, voudriez-vous ajouter quelque chose?

**M. Dorais:** Je voulais simplement ajouter qu'il existe des domaines évidents où l'esthétisme entre en jeu et où tout jugement doit venir de pairs, mais il ne faut pas oublier non plus les priorités: si l'on veut, par exemple, acheter une nouvelle pièce d'équipement, cela n'a rien à voir avec l'esthétisme à première vue, mais on a toujours besoin de l'avis des pairs pour établir les priorités.

**M. Audley:** Bien, merci. Vous défendez la notion de conseil d'administration unique, contrairement aux auteurs du rapport



## [Texte]

Withrow-Richard report, one of the arguments you make is that the single board ensures a national perspective in federal museum operations. Do you not think that separate boards for each of the institutions could equally well ensure a national perspective?

**Mr. Pelletier:** No, quite obviously, since we make the opposite point.

**Mr. Audley:** Could you elaborate on that? Why would it be that if you had four separate institutions then a national perspective could not be represented?

**Mr. Pelletier:** Well, as I was saying a few moments ago, there now exists a museum community which is a whole. Museology, whether it applies to art or to beetles or to science and technology, is museology, and there are exchanges that have to take place between people, with due respect of course for the originality and the specificity of every area.

More than that, we do not think it would be wise to tell four different . . . I have known the situation before so my personal answer is very clear on that. You cannot have four different conceptions of a Canadian museum policy, for instance. You cannot be democratic, decentralized and accessible in art, and élitist, limited access, and laissez-faire in science. You have to have a policy, and of course, it is much more difficult to apply one. We have known of the difficulty in a single board, in a single organization, but from the difficulties we have had in a single organization, we can imagine and we can remember before it existed, what it was before.

• 1050

**Mr. Dorais:** I was just going to suggest, Mr. Chairman, that some of the things a single board can do is what I said a minute ago. On the one hand, the corporation can do a certain number of things through a series of programs, and on the other hand, it can do another series of things with another kind of program. Now, if you have four boards and they each control their programs, how can you balance out?

**Mr. Audley:** Could I supplement that question by asking, then, whether implicitly you are rejecting the idea that the broad policy framework could come from the Minister and that four institutions could operate within a broad policy framework and within strategic objectives established by the Minister?

**Mr. Dorais:** I would think that, on the face of it, the response of the board says explicitly that it is looking for a ministerial directive to its single board. If you have a multitude of boards, the problem is that you have to negotiate among these boards what the single directive is going to be.

**Mr. Audley:** Okay. I want to move on to another area. In discussing the need for amendments to the National Museums Act, one of the arguments you make for that is that the amendments would allow a greater delegation of authority and consequent autonomy to each of the national museums. Do I

## [Traduction]

Withrow-Richard et, ce faisant, vous faites valoir que ce conseil unique permettra d'assurer une vue d'ensemble nationale pour ce qui est des opérations des musées fédéraux. Ne pensez-vous pas que si chaque musée était doté d'un conseil d'administration, cette vue d'ensemble nationale serait également assurée?

**M. Pelletier:** Non, de toute évidence, puisque nous disons le contraire.

**M. Audley:** Pourriez-vous préciser votre pensée? Estimez-vous qu'une vue d'ensemble nationale ne serait pas réalisée s'il existait quatre conseils différents?

**M. Pelletier:** Eh bien, comme je le faisais valoir il y a quelques instants, il existe maintenant une communauté muséale qui forme un tout. La muséologie, qu'il s'agisse d'art, de coléoptères, de science et de technologie, demeure la muséologie, et des échanges doivent avoir lieu entre personnes, tout en tenant compte, évidemment, des caractéristiques propres à chaque musée.

De plus, il ne serait pas bon, à notre avis, de dire à quatre différents . . . J'ai connu la situation antérieure, si bien que ma réponse à ce sujet est très claire. On ne peut avoir quatre conceptions différentes d'une politique muséale canadienne, par exemple. La partie art ne peut être démocratique, décentralisée et accessible, et la partie science, élitiste, d'un accès limité et teintée de laissez-faire. Il faut établir des moyens d'action et, évidemment, il est bien plus difficile de n'en avoir qu'un. Nous connaissons les difficultés que présente un conseil unique, un organisme unique, mais nous nous souvenons très bien des difficultés qui existaient auparavant.

**M. Dorais:** J'allais dire, monsieur le président, qu'un conseil unique peut faire ce dont j'ai parlé il y a quelques instants. D'une part, la corporation peut faire un certain nombre de choses en établissant une série de programmes et, d'autre part, elle peut faire une tout autre série de choses en établissant d'autres programmes. Mais s'il y a quatre conseils et si chacun d'entre eux établit les programmes qu'il veut, comment allons-nous faire?

**M. Audley:** Puis-je alors vous demander si, implicitement, vous rejetez l'idée selon laquelle la politique cadre pourrait venir du ministre, permettant ainsi que quatre institutions de suivre la stratégie et les objectifs établis par le ministre?

**M. Dorais:** Je crois que le conseil dit explicitement qu'il désire une directive ministérielle. S'il existe une multitude de conseils, il faut alors négocier cette directive avec ces conseils.

**M. Audley:** Bien. Je voudrais passer à un autre sujet. Lorsque vous abordez la nécessité d'apporter des amendements à la Loi sur les musées nationaux, vous faites valoir que ces amendements permettraient de déléguer davantage les pouvoirs, ce qui entraînerait une plus grande autonomie pour chacun des musées nationaux. Dois-je comprendre, dans ce

*[Text]*

take it, then, that you accept the need for a greater delegation of authority and autonomy to each of the national museums?

**Mr. Pelletier:** Obviously.

**Mr. Audley:** Do you feel this is consistent, then, with the individual gallery directors being appointed by the National Museums Corporation rather than through a separate Order-in-Council appointment?

**Mr. Pelletier:** Yes.

**Mr. Audley:** Do you then agree fundamentally with the basic premise of Withrow-Richard, which is that the individual museums should be more autonomous and should have more authority over their own operations?

**Mr. Pelletier:** Yes, we think some powers should be delegated to them.

**Mr. Audley:** Are we then to some degree simply talking about how best to get to a commonly agreed-upon destination, which is greater autonomy and authority for the individual museums?

**Mr. Pelletier:** Oh no, there are many other problems. That is one aspect.

**Mr. Dorais:** I suspect, Mr. Chairman, that the basic difference of opinion with Richard-Withrow is that Richard-Withrow projects that the corporation does not want to yield the autonomy to the others. What the board is saying is that the corporation needs its autonomy so that, in turn, it can delegate. It is a completely different perspective.

**Mr. Audley:** What presumably is implicit in that is that the decisions as to how much delegation of authority and autonomy there ought to be should be made by the National Museums Corporation rather than by the Minister.

**Mr. Dorais:** Yes.

**Mr. Audley:** Okay. I think those are all the questions I have. Thank you.

**The Chairman:** Supplementary to Mr. Audley's question, does the corporation not have that authority to delegate now; and if so, why has it not chosen to do so? It does not have that authority?

**Mr. Pelletier:** No.

**The Chairman:** Could you focus on what specific way that authority is lacking? Is it in the act that the lack appears?

**Mr. Dorais:** There are a few things in the act at the moment, such as the appointment of the secretary general and the director by Order in Council. So it certainly would not be possible that the board would appoint the directors and eventually, if there is one, the secretary general. So that is certainly one change. You cannot go any further, because the act is pointing to that.

Second, regarding the other points the act is making in terms of the responsibilities of individuals, for instance, the director of the museum is subject to the by-laws, but on behalf

*[Translation]*

cas, que vous acceptiez la nécessité de déléguer davantage ces pouvoirs et l'autonomie accrue qui serait accordée à chacun des musées nationaux?

**M. Pelletier:** De toute évidence, oui.

**M. Audley:** Dans ce cas, pensez-vous que cela soit compatible avec le fait que les directeurs de musée seront nommés par les Musées nationaux du Canada, et non par décret du conseil?

**M. Pelletier:** Absolument.

**M. Audley:** Êtes-vous d'accord avec le principe énoncé par Withrow-Richard, selon qui chaque musée devrait être plus autonome et devrait gérer davantage ses propres opérations?

**M. Pelletier:** Oui, nous pensons que chaque musée devrait avoir des pouvoirs accrus.

**M. Audley:** Dans ce cas, est-ce qu'il s'agit simplement de s'entendre sur une politique donnée, c'est-à-dire d'accorder davantage d'autonomie et de pouvoirs à chaque musée?

**M. Pelletier:** Oh non, il existe de nombreux autres problèmes. Il ne s'agit là que d'un aspect des choses.

**M. Dorais:** Monsieur le président, ce qui différencie notre position de celle du rapport Richard-Withrow, c'est que ce dernier présume que les Musées nationaux du Canada ne voudront pas rendre les musées plus autonomes. Le conseil d'administration estime que la Corporation des musées nationaux a besoin de son autonomie pour qu'elle puisse, à son tour, déléguer ses pouvoirs. Notre perspective est totalement différente.

**M. Audley:** Vous pensez donc qu'il appartient à la Corporation des musées nationaux, et non au ministre, de décider de l'ampleur de cette délégation de pouvoirs et de cette autonomie.

**M. Dorais:** Oui.

**M. Audley:** Bien. Je n'ai pas d'autres questions à poser. Je vous remercie.

**Le président:** À ce propos, la Corporation des musées nationaux ne peut-elle actuellement déléguer des pouvoirs? Si elle le peut, pourquoi ne l'a-t-elle pas fait? Elle ne peut le faire?

**M. Pelletier:** Non.

**Le président:** Pourriez-vous nous dire pourquoi elle ne peut déléguer ses pouvoirs? La loi l'en empêche-t-elle?

**M. Dorais:** Pour le moment, la loi précise que le secrétaire général et le directeur des Musées nationaux sont nommés par décret du conseil. Ainsi, le conseil d'administration ne peut nommer les directeurs et, le cas échéant, le secrétaire général. C'est donc un changement. La loi l'en empêche et, par conséquent, on ne peut rien faire d'autre.

Ensuite, pour ce qui est des responsabilités prévues par la loi, le directeur du musée, par exemple, est assujéti aux



*[Texte]*

of the board he has the direction of the activities of the museum for which he is appointed director.

• 1055

These activities have been spelled out by the by-laws, right? At the moment, if you wanted the board to be able to devolve more than the by-laws can devolve, for instance entire budgetary responsibility or whatever, you have to change the act.

**The Chairman:** Mr. Dorais, what you are saying is that the will exists to devolve—

**Mr. Dorais:** Oh, yes.

**The Chairman:** —but you are hidebound by the limitations of the act.

**Mr. Dorais:** For one thing, and the external constraints of the federal bureaucracy—both.

**The Chairman:** That is a mouthful, yes.

**Mr. James Robertson (Committee Researcher):** One of the points you have made in your response to the report is that it is necessary to streamline the process and allow all of the directors, whether they are appointed by the board or not, to report directly to the secretary general as the chief operating or executive officer, who would then report directly to the board of trustees. How can you attract the best people to lead the National Museums if those people are going to have no direct link to the board of trustees, no direct way of answering questions and making requests to the board?

**Mr. Pelletier:** Part of the answer is surely that the directors at present participate in every quarterly meeting of the board of trustees.

**Mr. Robertson:** That is the present, though. You are saying you would prefer that they report as vice-presidents, I think. Some sort of corporate analogy was used in your reply, that there should not be five people reporting to the board of trustees. So under your proposal these four individuals, who have been appointed directors of the four federal museums, would all report through the secretary general.

**Mr. Pelletier:** But you were saying they would have no access to the board of trustees. We see them as attending the meetings, as they do now.

**Mr. Robertson:** The task force indicates the museum-mobiles need to be replaced in the near future. Is that correct?

**Mr. Dorais:** Technically, the equipment in the museum-mobile, on a yearly basis . . . they are trailers, tractor-trailers, and so on. Each of these costs about \$700,000 all told. So one has to budget replacement of about \$70,000 a year, because they run out because they are on the road. So it does not need to be replaced holus-bolus tomorrow morning. It is part of the planning that it should be replaced on the basis of some capital

*[Traduction]*

règlements, mais il est chargé par le conseil d'administration de gérer les activités du musée où il a été nommé directeur.

Les règlements précisent ces activités. Pour l'heure, si vous voulez que le conseil délègue davantage de pouvoirs que ne l'y autorisent les règlements, dans le domaine des responsabilités budgétaires, par exemple, la loi devrait être modifiée.

**Le président:** Monsieur Dorais, si je vous comprends bien, vous dites que vous ne vous opposez pas à ce que ces pouvoirs soient délégués . . .

**M. Dorais:** Oh, absolument.

**Le président:** . . . mais que la loi vous empêche de le faire.

**M. Dorais:** Oui, mais il faut également compter sur les contraintes externes de l'administration fédérale.

**Le président:** Et ce n'est pas rien.

**M. James Robertson (chargé de recherche du Comité):** Dans votre réponse au rapport, vous faites valoir qu'il faut rationaliser les procédures et permettre à tous les directeurs, qu'ils soient nommés par le conseil ou non, de rendre compte directement au secrétaire général, qui fait office de président-directeur général, qui serait à son tour comptable devant le conseil d'administration. Comment comptez-vous attirer les meilleurs candidats aux postes de directeurs des Musées nationaux s'ils ne peuvent pas s'adresser directement au conseil d'administration pour obtenir des réponses ou pour demander quoi que ce soit?

**M. Pelletier:** Je répondrai à cela que les directeurs participent actuellement à chaque assemblée trimestrielle du conseil d'administration.

**M. Robertson:** Pour le moment, oui. Vous avez dit que vous préféreriez qu'ils soient assimilés à des vice-présidents, je crois. Vous avez utilisé un terme propre à la structure d'une entreprise dans votre réponse, vous avez dit que cinq personnes ne devraient pas rendre compte au conseil d'administration. Ainsi, si je comprends bien ce que vous proposez, ces quatre personnes qui ont été nommées directeurs des quatre musées fédéraux rendraient toutes compte au secrétaire général.

**M. Pelletier:** Oui, mais vous disiez qu'ils n'auraient pas accès au conseil d'administration. Ils assisteraient aux assemblées du conseil, tout comme maintenant.

**M. Robertson:** Le groupe de travail fait valoir que les muséobus devront être remplacés dans un proche avenir. Est-ce exact?

**M. Dorais:** Sur le plan technique, le matériel qui se trouve dans ces muséobus, par an . . . ce sont des remorques, des camions-remorques, etc. Ils coûtent 700,000\$ pièce. Il faut donc prévoir au budget environ 70,000\$ par an, puisqu'il faut les remplacer, vu la fréquence de leurs déplacements. Mais ils ne devront pas être tous remplacés d'ici à demain matin. Notre budget prévoit le coût de ce remplacement chaque année, environ 70,000\$, comme s'il s'agissait de gérer un parc normal.

[Text]

replacement each year, to the tune of about \$70,000, if this were normal management of a fleet.

**Mr. Robertson:** Your concern in your response is that the task force is advocating that the federal government abdicate responsibility for museum policy by delegating it all to the provinces. First of all, is that not a direct result of a policy based on decentralization? Secondly, is it not possible the federal government, because the task force indicates it would negotiate agreements, could ensure certain minimum standards are imposed across the country?

**Mr. Pelletier:** To the first part of your question, I think I addressed it in my preliminary remarks. What we find strange is that provincial priorities are mentioned all over the Richard-Withrow report, but federal priorities just do not appear. We think as a rule, even in a decentralizing policy, there are things only the federal government can do for the whole of Canada.

**The Chairman:** I thank the witnesses for their help in our deliberations on museums policy. I find this has been most helpful to us. Thank you, all of you who participated.

This meeting is now adjourned.

[Translation]

**M. Robertson:** Vous êtes inquiets parce que le groupe de travail recommande au gouvernement fédéral de remettre la responsabilité d'une définition d'une politique muséale entre les mains des provinces. Premièrement, n'est-ce pas là l'aboutissement normal d'une politique fondée sur la décentralisation? Deuxièmement, le gouvernement fédéral ne pourrait-il pas s'assurer que certaines normes minimales soient imposées dans toutes les régions du pays, étant donné que le groupe de travail fait valoir que le gouvernement fédéral négociera des accords?

**M. Pelletier:** Je crois avoir répondu à la première partie de votre question dans mes remarques préliminaires. Nous trouvons fort étrange que le rapport Richard-Withrow parle tout le temps des priorités provinciales sans dire un mot sur les priorités fédérales. Même en cas de décentralisation, nous pensons que certaines initiatives sont réservées au gouvernement fédéral, pour le bien du Canada.

**Le président:** Je voudrais remercier les témoins de leur contribution à nos délibérations sur la politique des musées. Votre concours nous a été fort utile. Je remercie tous ceux qui ont participé au débat.

La séance est levée.



















*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Canadian Government Publishing Centre,  
Supply and Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

*En cas de non-livraison,  
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Centre d'édition du gouvernement du Canada,  
Approvisionnement et Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

---

WITNESSES

*From the National Museums of Canada:*

Gérard Pelletier, President;  
Léo A. Dorais, Secretary General.

TÉMOINS

*Des Musées nationaux du Canada:*

Gérard Pelletier, président;  
Léo A. Dorais, secrétaire général.



HOUSE OF COMMONS

Issue No. 11

Thursday, December 11, 1986

Chairman: Jim Edwards

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 11

Le jeudi 11 décembre 1986

Président: Jim Edwards

*Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing Committee on*

## Communications and Culture

*Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des*

## Communications et de la culture

### RESPECTING:

In accordance with its mandate under Standing Order 96(2), a review of Canadian Cultural Policy and Programs, taking into account various task force reports

### CONCERNANT:

En conformité avec son mandat en vertu de l'article 96(2) du Règlement, une revue de la politique et des programmes culturels au Canada en tenant compte d'un certain nombre de rapports de groupes de travail

### WITNESSES:

(See back cover)

### TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



Second Session of the Thirty-third Parliament, 1986

Deuxième session de la trente-troisième législature, 1986

STANDING COMMITTEE ON COMMUNICATIONS  
AND CULTURE

*Chairman:* Jim Edwards

*Vice-Chairman:* Bob Pennock

MEMBERS

Jim Caldwell  
Edouard Desrosiers  
Sheila Finestone

(Quorum 4)

Martin Lavoie

*Clerk of the Committee*

COMITÉ PERMANENT DES COMMUNICATIONS ET  
DE LA CULTURE

*Président:* Jim Edwards

*Vice-président:* Bob Pennock

MEMBRES

John Gormley  
Lynn McDonald—(7)

(Quorum 4)

*Le greffier du Comité*

Martin Lavoie

## MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, DECEMBER 11, 1986  
(17)

## [Text]

The Standing Committee on Communications and Culture met, *in-camera*, at 9:15 o'clock a.m., this day, the Chairman, Jim Edwards, presiding.

*Members of the Committee present:* Jim Caldwell, Jim Edwards, Sheila Finestone, John Gormley, Lynn McDonald, Bob Pennock.

*In attendance: From the Library of Parliament, Research Branch:* Françoise Coulombe, Research Officer; Paul Audley and Arthur Drache, Consultants.

*Witnesses: From the Department of Finance:* David A. Dodge, Assistant Deputy Minister, Fiscal Policy and Economic Analysis Branch; Len Farber, Director, Tax Policy and Legislation Branch. *From Revenue Canada:* Perry Anglin, Assistant Deputy Minister, Legislative and Intergovernmental Affairs Branch; Claude McDonald, Director General Legislative Affairs Directorate. *From the Department of Communications:* Richard Stursberg, Assistant Deputy Minister, Telecommunications and Technology; Alain Desfossés, Director General, Strategy and Plan.

In accordance with its mandate under Standing Order 96(2), the Committee resumed its review of Canadian Cultural Policy and Programs, taking into account various task force report.

On motion of Bob Pennock, it was agreed,—That the meeting continue IN-CAMERA with Transcription.

On motion of Bob Pennock, it was agreed,—That the Clerk be authorized to keep a copy of the transcript for the use of the Committee members only for a period of up to three months.

The witnesses answered questions.

At 10:50 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Martin Lavoie

*Clerk of the Committee*

## PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 11 DÉCEMBRE 1986  
(17)

## [Traduction]

Le Comité permanent des communications et de la culture se réunit à huis clos, aujourd'hui à 9 h 15, sous la présidence de Jim Edwards, (*président*).

*Membres du Comité présents:* Jim Caldwell, Jim Edwards, Sheila Finestone, John Gormley, Lynn McDonald, Bob Pennock.

*Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* Françoise Coulombe, attachée de recherche; Paul Audley et Arthur Drache, experts-conseils.

*Témoins: Du ministère des Finances:* David A. Dodge, sous-ministre adjoint, Direction de la politique fiscale et de l'analyse économique; Len Farber, directeur, Division de la législation. *De Revenu Canada:* Perry Anglin, sous-ministre adjoint, Direction générale de la législation et des affaires intergouvernementales; Claude McDonald, directeur général, Direction des affaires législatives. *Du ministère des Communications:* Richard Stursberg, sous-ministre adjoint, Télécommunications et technologie; Alain Desfossés, directeur général, Stratégie et planification.

En vertu de l'autorité que lui confère l'article 96(2) du Règlement, le Comité reprend l'étude de la politique et des programmes culturels au Canada, à la lumière des rapports de divers groupes de travail.

Sur motion de Bob Pennock, il est convenu,—Que le Comité adopte le huis clos avec service de transcription.

Sur motion de Bob Pennock, il est convenu,—Que le greffier soit autorisé à conserver jusqu'à trois mois, à l'usage exclusif des membres du Comité, un exemplaire de la transcription.

Les témoins répondent aux questions.

A 10 h 50, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

Martin Lavoie





*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Canadian Government Publishing Centre,  
Supply and Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

*En cas de non-livraison,*  
*retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Centre d'édition du gouvernement du Canada,  
Approvisionnement et Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

#### WITNESSES

*From the Department of Finance:*

David A. Dodge, Assistant Deputy Minister, Fiscal Policy  
and Economic Analysis Branch;  
Len Farber, Director, Tax Policy and Legislation Branch.

*From Revenue Canada:*

Perry Anglin, Assistant Deputy Minister, Legislative and  
Intergovernmental Affairs Branch;  
Claude McDonald, Director General, Legislative Affairs  
Directorate.

*From the Department of Communications:*

Richard Stursberg, Assistant Deputy Minister, Telecom-  
munications and Technology;  
Alain Desfossés, Director General, Strategy and Plan.

#### TÉMOINS

*Du ministère des Finances:*

David A. Dodge, sous-ministre adjoint, Direction de la  
politique fiscale et de l'analyse économique;  
Len Farber, directeur, Division de la législation.

*De Revenu Canada:*

Perry Anglin, sous-ministre adjoint, Direction générale de la  
législation et des affaires intergouvernementales;  
Claude McDonald, directeur général, Direction des affaires  
législatives.

*Du ministère des Communications:*

Richard Stursberg, sous-ministre adjoint, Télécommunica-  
tions et technologie;  
Alain Desfossés, directeur général, Stratégie et planifica-  
tion.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 12

Thursday, December 11, 1986

Chairman: Jim Edwards

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 12

Le jeudi 11 décembre 1986

Président: Jim Edwards

*Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing Committee on*

*Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des*

## Communications and Culture

## Communications et de la culture

RESPECTING:

In accordance with its mandate under Standing Order 96(2), a review of Canadian Cultural Policy and Programs, taking into account various task force reports

CONCERNANT:

En conformité avec son mandat en vertu de l'article 96(2) du Règlement, une revue de la politique et des programmes culturels au Canada en tenant compte d'un certain nombre de rapports de groupes de travail

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



Second Session of the Thirty-third Parliament, 1986

Deuxième session de la trente-troisième législature, 1986

STANDING COMMITTEE ON COMMUNICATIONS  
AND CULTURE

*Chairman:* Jim Edwards

*Vice-Chairman:* Bob Pennock

MEMBERS

Jim Caldwell  
Edouard Desrosiers  
Sheila Finestone

(Quorum 4)

Martin Lavoie

*Clerk of the Committee*

COMITÉ PERMANENT DES COMMUNICATIONS ET  
DE LA CULTURE

*Président:* Jim Edwards

*Vice-président:* Bob Pennock

MEMBRES

John Gormley  
Lynn McDonald—(7)

(Quorum 4)

*Le greffier du Comité*

Martin Lavoie



## MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, DECEMBER 11, 1986  
(18)

[Text]

The Standing Committee on Communications and Culture met, at 3:40 o'clock p.m., this day, the Chairman, Jim Edwards, presiding.

*Members of the Committee present:* Jim Caldwell, Jim Edwards, Sheila Finestone, Lynn McDonald, Bpb Pennock.

*In attendance: From the Library of Parliament, Research Branch:* Antony Jackson, Research Officer; Paul Audley and Arthur Drache, Consultants.

*Witnesses: From the Canadian Conference of the Arts:* Claudette Fortier, President; Paul Siren, Vice-President; Edie Yeomans, Member of the Board of Governors; Peter Weinrich, Member; Michelle D'Auray, National Director.

In accordance with its mandate under Standing Order 96(2), the Committee resumed its review of Canadian Cultural Policy and Programs, taking into account various task force reports.

Claudette Fortier made an opening statement and, with the other witnesses, answered questions.

At 4:55 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Martin Lavoie

*Clerk of the Committee*

## PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 11 DÉCEMBRE 1986  
(18)

[Traduction]

Le Comité permanent des communications et de la culture se réunit, aujourd'hui à 15 h 40, sous la présidence de Jim Edwards, (*président*).

*Membres du Comité présents:* Jim Caldwell, Jim Edwards, Sheila Finestone, Lynn McDonald, Bob Pennock.

*Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* Antony Jackson, attaché de recherche; Paul Audley et Arthur Drache, experts-conseils.

*Témoins: De la Conférence canadienne des arts:* Claudette Fortier, présidente; Paul Siren, vice-président; Edie Yeomans, membre du conseil d'administration; Peter Weinrich, membre; Michelle D'Auray, directrice nationale.

En vertu de l'autorité que lui confère l'article 96(2) du Règlement, le Comité reprend l'étude de la politique et des programmes culturels au Canada, à la lumière des rapports de divers groupes de travail.

Claudette Fortier fait une déclaration préliminaire, puis elle-même et les autres témoins répondent aux questions.

A 16 h 55, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

Martin Lavoie

## EVIDENCE

(Recorded by Electronic Apparatus)

[Texte]

Thursday, December 11, 1986

• 1539

**Le président:** À l'ordre!

J'aimerais accueillir nos témoins d'aujourd'hui. Voici M<sup>me</sup> Claudette Fortier, présidente de la Conférence canadienne des arts; M. Paul Siren, vice-président, *Mrs. Yeomans, member of the Board of Governors of the CCA*; M. Peter Weinrich, membre du sous-comité de la fiscalité de la CCA; et M<sup>me</sup> Michelle D'Auray, directrice générale, Conférence canadienne des arts.

Mesdames et messieurs, soyez les bienvenus.

• 1540

I would invite you to, if you choose, make a brief introductory statement, after which we can begin our dialogue on this very important matter. Madam.

**Mme Claudette Fortier (présidente, Conférence canadienne des arts):** Merci, monsieur le président. Mesdames, messieurs, je vous remercie de nous donner l'occasion de vous faire part des préoccupations fiscales de notre secteur. Nous connaissons l'ampleur du mandat de votre Comité qui recouvre largement le nôtre.

La Conférence canadienne des arts regroupe environ 500 associations de toutes les disciplines, à travers le Canada, et autant de membres individuels. Les collègues qui m'accompagnent sont membres du sous-comité de la fiscalité. Ils rencontrent régulièrement, depuis près de cinq ans, des représentants du ministère des Finances, du Revenu national et des Communications dans le but de faire valoir les préoccupations fiscales du milieu culturel. Il agit à titre de groupe ressource auprès de ces ministères et de l'ensemble de la communauté pour les questions fiscales.

La Conférence canadienne des arts est intervenue auprès des groupes de travail sur le financement des arts et sur le statut de l'artiste ainsi qu'auprès de la Commission parlementaire du Québec sur le statut de l'artiste et de la Commission d'enquête sur l'assurance-chômage. Sa conférence annuelle de 1986 a d'ailleurs porté sur le statut de l'artiste.

La conclusion de nos travaux a été qu'il vaudrait mieux travailler à la pièce pour qu'il y ait des changements législatifs, réglementaires, ainsi qu'au niveau des politiques et des programmes des gouvernements fédéral et des provinces en ce qui a trait au statut économique et social des artistes.

Nous allons passer en revue, si vous le permettez, notre exposé devant le ministre d'État aux Finances, l'honorable Tom Hockin, que nous avons rencontré, le 3 décembre dernier. D'ailleurs, cet exposé regroupe les principales questions que nous croyons que le gouvernement fédéral doit résoudre dans son budget 1987.

Nous avons abordé, avec l'honorable Hockin, les questions suivantes: tout d'abord, les dépenses du gouvernement fédéral

## TÉMOIGNAGES

(Enregistrement électronique)

[Traduction]

Le jeudi 11 décembre 1986

**The Chairman:** Order!

I would like to welcome our witnesses. Mrs. Claudette Fortier, President of the Canadian Conference of the Arts; Mr. Paul Siren, Vice-President, *M<sup>me</sup> Yeomans, membre du conseil d'administration de la CCE*; Mr. Peter Weinrich, member of the CCA subcommittee on taxation; and Mrs. Michelle D'Auray, Director General, Canadian Conference of the Arts.

Ladies and gentlemen, welcome to the committee.

Je vous invite à faire une brève déclaration préliminaire, si vous le voulez, et nous pourrons ensuite entamer le dialogue sur cette question très importante. Madame.

**Mrs. Claudette Fortier (President, Canadian Conference of the Arts):** Thank you. Mr. Chairman, ladies and gentlemen, I thank you for this opportunity to present to you the tax concerns of the arts community. We are aware of the scope of your committee's mandate and the extent to which it encompasses ours.

The Canadian Conference of the Arts represents approximately 500 associations from all disciplines throughout Canada and as many individual members. I am accompanied by colleagues belonging to the subcommittee on taxation. For the past five years they have been meeting regularly with representatives of the Departments of Finance, National Revenue, and Communications to make known the tax concerns of the cultural sector. This committee acts as a resource group with the departments mentioned and the community as a whole in matters relating to taxation.

The Canadian Conference of the Arts has made its position known to the various working groups on the funding of arts and the status of artists as well as to the Quebec Parliamentary Commission on the Status of Arts and the Commission of Enquiry on Unemployment Insurance. Its 1986 annual conference dealt with the status of the artist.

Following our work in this area, we have concluded that it is preferable to direct our efforts towards obtaining specific changes to legislation, regulations, as well as federal and provincial government policies and programs relating to the economic and social status of the artist.

We shall go over, if we may, our statement to the Minister of State for Finance, the hon. Tom Hockin, whom we met on December 3. This presentation lists the main points which we believe the federal government must resolve in its 1987 budget.

These are the matters which were raised in our discussions with the hon. Mr. Hockin; first of all, federal government

**[Texte]**

en matière de programmes culturels, dont la ventilation des dépenses culturelles et le processus du budget pour l'année 1987-1988 et les rapports des groupes de travail; comme vous le savez, ils sont nombreux, ces rapports, sur les tables de travail.

Deuxièmement, les politiques, législations et réglementations fiscales, concernant le processus de consultation, la réforme fiscale, toutes les recommandations des groupes de travail dont nous allons parler tout à l'heure, la définition et l'inscription des organismes artistiques pour fins de levée de fonds.

Nous avons parlé également des incidences, sur le secteur culturel, des relations et discussions commerciales bilatérales avec les États-Unis.

Nous avons abordé ce qui touche les tarifs douaniers sur les livres, les partitions et autres publications. Nous avons parlé également des subventions et des tarifs postaux, et nous avons informé le ministre de l'apparition, bientôt, de livres de la CCA sur la fiscalité et les arts.

Nous souhaitons que le Comité nous appuie dans nos démarches auprès des ministères des Communications, des Finances et du Revenu national, afin d'effectuer des changements dans le traitement fiscal des artistes.

• 1545

Nous nous ferons un plaisir de répondre aux questions concernant les propositions d'ordre fiscal tirées des rapports Fisher, Bovey, Gélinas, Siren. Nous les soumettons au Comité permanent à titre de recommandations pour le budget 1987.

Dans un des documents que nous avons remis, vous trouverez nos recommandations, à la fin. Si vous le souhaitez, nous sommes prêts à répondre à vos questions concernant nos recommandations.

Merci.

**Le président:** Merci, madame Fortier.

Les membres du Comité ont-ils des questions? Madame McDonald.

**Ms McDonald:** Thank you, Mr. Chairman. I do apologize for the very short time that you are getting here. I do not know what is going to happen next, if we are going to have a bell ringing or how long this meeting is going to last, but since you obviously represent such a considerable number of people in the arts and have such expertise on the delegation, I am sorry. Perhaps we will have to re-schedule a meeting for a more thorough discussion.

I have a whole lot of questions that I would like to ask. Let me begin by saying, with good will on the part of the government, what do you think could be done fast, such as in the next budget? What might reasonably happen?

I have raised this very specifically because the committee is beginning to find out that the government does not have plans to act quickly and we may be losing this year. I think if we are

**[Traduction]**

expenditures for cultural programs, with a breakdown of such expenditures and the budgetary process for 1987-88 and the reports of the work groups; as you know, many reports have been tabled.

Secondly, tax policy, legislation and regulation, the consultation process, tax reform, and all the recommendations made by the task forces to which we shall be referring later on, the definition and registration of arts organizations for donations and fund raising purposes.

We also mentioned bilateral trade relations in discussions with the United States and their impact on the cultural sector.

We raised the tariff on certain imported books, printed music and other printed matter. We also discussed postal rates and subsidies, and we informed the minister of the forthcoming publication of CCA documents on taxation and the arts.

We trust that the committee will support us in our efforts with the Departments of Communication, Finance and National Revenue to bring about changes in the tax treatment of artists.

We shall be pleased to answer your questions regarding the fiscal recommendations made in the Fisher, Bovey, Gélinas and Siren Reports. We submit them to the standing committee as recommendations to be included in the 1987.

In one of the documents we have given you, you will find, at the end, our recommendations. If you have any questions on those, we are ready to answer them.

Thank you.

**The Chairman:** Thank you, Mrs. Fortier.

Do any of the members have questions? Ms McDonald.

**Mme McDonald:** Merci, monsieur le président. Je regrette que nous ayons si peu de temps à vous consacrer. Je ne sais pas ce que nous allons faire, si la sonnerie va retentir ou combien de temps la réunion va durer, mais comme vous représentez de toute évidence un nombre considérable d'artistes et qu'à vous tous vous avez une telle somme d'expérience, je suis désolée. Il nous faudra peut-être organiser une autre réunion pour que nous puissions avoir une discussion plus approfondie.

J'ai beaucoup de questions que j'aimerais vous poser. Pour commencer, avec de la bonne volonté de la part du gouvernement, pensez-vous que l'on puisse faire rapidement, dans le prochain budget par exemple? Que peut-on raisonnablement espérer?

Je pose la question parce que le Comité commence à se rendre compte que le gouvernement n'a pas l'intention d'agir dans l'immédiat et que nous risquons de perdre un an. Si nous devons porter nos efforts sur un point et demander que soit



## [Text]

going to really focus and say we at least want something done this year, what would you suggest we could go for realistically?

**Mme Fortier:** Madame McDonald, nos propositions qui sont attachées à notre document, contiennent des recommandations touchant les principes. Elles sont facilement réalisables.

Perhaps, Edie, you would like to complete or to specify in your sector what priorities the taxation committee has.

**Mrs. Edie Yeomans (Member of the Board of Governors of the Canadian Conference of the Arts:** Chair of the Canadian Conference of the Arts Sub-committee on Taxation; Executive Administrator of the Professional Art Dealers Association of Canada): One of the things we did when we had three reports in front of us—the Fisher, the Bovey, and also the Siren-Gélinas report, which are three very practical reports, as you know—was to draw up a list. What is attached to our presentation to the Honourable Tom Hockin lists what we consider 12 points that we feel are do-able from a political, administrative and bureaucratic point of view.

They are for the most part irritants that have existed within the system for God knows how many years. We recognize that there is a lot on the plate right now. We have a deficit, the Minister of Finance has indicated his desire for tax reform, and there is also the discussion of BTT around. However, those are not going to be implemented today or tomorrow, so our concern is what needs to be done and we were very specific about what we chose that could be done for the 1987 budget.

Our problems affect a lot of artists right across the country. They are outstanding issues that have been outstanding for ages and as I said, they are do-able. They also begin the process of, shall we say, recognizing the unique characteristics of the cultural sector and taking into consideration that professional artists, writers and performers must be given equitable treatment.

**Ms McDonald:** Let me be specific. What can be done without a definition of the artist in the Income Tax Act?

**Mrs. Yeomans:** I think everything that you have before you. We are quite convinced in our own minds that there is no need for a definition of an artist at this point. It is fraught with too many difficulties that quite frankly, we do not want to tackle.

**Ms McDonald:** So you think it can be avoided.

**Mrs. Yeomans:** Absolutely. I am sure you are aware of the guidelines that have been established—

**Ms McDonald:** Sure, but then there is the question that if you get to a court case, guidelines are only guidelines.

**Mrs. Yeomans:** This is true, But it is something there on the books.

**Ms McDonald:** Yes. Peter.

**Mr. Peter Weinrich (Member, Canadian Conference of the Arts Sub-committee on Taxation:** Executive Director of the

## [Translation]

prise au moins une mesure, que pensez-vous que nous aurions une chance d'obtenir?

**Mrs. Fortier:** Miss McDonald, the proposals that are found in our paper contain recommendations on the principles. They are easy to put into practice.

Edie, vous avez peut-être quelque chose à ajouter, ou vous pouvez peut-être nous dire quelles sont les priorités du Comité sur la fiscalité.

**Mme Edie Yeomans (membre du conseil d'administration de la Conférence canadienne des arts:** présidente du sous-comité sur la fiscalité de la Conférence canadienne des arts; directrice de l'Association professionnelle des galeries d'art du Canada): Une des choses que nous avons faites lorsque nous avons eu devant nous les trois rapports—le rapport Fisher, le rapport Bovey, et également le rapport Siren-Gélinas, qui comme vous le savez, sont trois rapports très pratiques—a été de dresser une liste. Nous avons annexé au document que nous avons présenté à l'Honorable Tom Hockin une liste de 12 points qui sont à notre avis réalisable du point de vue politique et administratif.

Ils concernent pour la plupart des sujets de friction qui existent depuis Dieu sait combien d'années. Nous nous rendons compte que la situation est complexe. Il y a le déficit, le ministre nous a parlé de son désir de réformer le système fiscal, et il y a aussi toute la discussion à propos d'une PTC. Mais tout cela n'est ni pour aujourd'hui ni pour demain; nous nous intéressons donc à ce qui doit être fait et nous avons été très précis dans nos demande pour le budget de 1987.

Nos problèmes sont ceux d'un nombre important d'artistes dans tout le pays. Il reste à régler des problèmes qui existent depuis des années, et comme je l'ai dit, la solution est réalisable. Nos recommandations sont un premier pas vers la reconnaissance, si l'on peut dire, des caractéristiques particulières au secteur culturel et de la nécessité d'accorder aux artistes, auteurs et artistes interprètes-professionnels, un traitement équitable.

**Mme McDonald:** Soyons précis. Que peut-on faire sans une définition préalable de l'artiste dans la Loi de l'impôt?

**Mme Yeomans:** Tout ce que vous avez devant vous, à mon avis. Nous sommes convaincus qu'il n'est pas nécessaire pour le moment de donner une définition de l'artiste. Cela présente trop de difficultés qu'honnêtement nous n'avons pas envie d'affronter.

**Mme McDonald:** Vous pensez donc que ce n'est pas indispensable.

**Mme Yeomans:** Certainement. Vous connaissez j'en suis sûre les lignes directrices qui ont été établies . . .

**Mme McDonald:** Oui, mais devant un tribunal, les lignes directrices ne font pas loi.

**Mme Yeomans:** C'est vrai, mais c'est au moins noir sur blanc.

**Mme McDonald:** Oui. Peter.

**M. Peter Weinrich (membre du sous-comité de la fiscalité, Conférence canadienne des arts:** directeur exécutif du Conseil

[Texte]

Canadian Crafts Council): Legislatively speaking, it would not be difficult to incorporate those guidelines into a statutory part of it—

**Ms McDonald:** You mean later on, if they want—

**Mr. Weinrich:** I mean instead of trying to define it in the act, you could simply say “under such regulations as the Minister will prescribe”. It is a common enough term that is used all over the place, and then the Minister prescribes the conditions we have already set out.

**Ms McDonald:** Oh, I see. That is interesting. Do you anticipate there being further cases like the Varma case? Do you think that has been taken care of?

**Mrs. Yeomans:** Yes, I do. It is our understanding that the Varma case was already in the works and in the courts at the time these guidelines were implemented, and Revenue or Finance or whoever was responsible was not in a position to intervene at that point.

• 1550

**Ms McDonald:** Where does the inclusion of performing artists under unemployment insurance come on your list of priorities?

**Mr. Paul Siren (Vice-President, Canadian Conference of the Arts:** Co-chair of the Task Force on the Status of the Artist; Member, Canadian Conference of the Arts Subcommittee on Taxation): If I could respond to that, it is not part of the taxation proposal. It is a separate item and the CCA certainly endorses the concept that in the case of performing artists, as the Fisher report suggested, they should be entitled to unemployment insurance benefits.

Granted, there is a necessity for some definitions in that area. I might say that a number of recommendations have been made by the organizations representing performing artists. They were made to the Forget commission and they are available to this committee as well.

**Ms McDonald:** Recommendations were made, but of course they do not appear in the list of recommendations of the Forget commission.

**Mr. Siren:** Certainly they can be provided to this committee. They really followed the recommendations of the parliamentary committee.

**Ms McDonald:** Yes, of several years ago.

**Mr. Siren:** Yes.

**Ms McDonald:** I have another more general question. Do you have direct contact with the Department of Finance and/or the Department of National Revenue? Are you in touch with them? Are they listening to you? I ask this because I am not sure they are listening, from my contact, but I wonder what your experience is, directly.

**Mrs. Yeomans:** Our experience with the Department of National Revenue for the past two years has been extremely positive. We enjoy a positive dialogue, a candid dialogue with

[Traduction]

canadien de l'artisanat): Sur le plan législatif, il ne serait pas difficile d'intégrer les lignes directrices à la loi . . .

**Mme McDonald:** Vous voulez dire plus tard, si l'on voulait . . .

**M. Weinrich:** Je veux dire qu'au lieu d'essayer de définir l'artiste dans la loi, on pourrait dire simplement «conformément au règlement que le ministre prescrira». C'est une solution à laquelle on recourt très souvent, et le ministre prescrit alors les conditions que nous avons déjà établies.

**Mme McDonald:** Ah, je vois. C'est intéressant. Pensez-vous qu'il y aura d'autres cas comme l'affaire Varma? Pensez-vous que cette affaire-là soit réglée?

**Mme Yeomans:** Oui, je le crois. Il semble que l'affaire Varma était déjà devant les tribunaux lorsque les lignes directrices ont été établies, et le ministère du Revenu, ou des Finances, ne pouvait plus intervenir.

**Mme McDonald:** Quelle priorité accordez-vous au droit à l'assurance-chômage pour les artistes-interprètes?

**M. Paul Siren (vice-président, Conférence canadienne des arts:** co-président du groupe de travail sur la situation de l'artiste; membre du Sous-comité sur la fiscalité de la Conférence canadienne des arts): Si vous me permettez de répondre, cela ne fait pas partie des propositions sur la fiscalité. C'est une autre question et la CCA appuie certainement la suggestion du rapport Fisher, à savoir que les artistes-interprètes devraient avoir droit aux prestations d'assurance-chômage.

Il faudrait définir certaines choses, c'est entendu. J'ajouterais que les organismes représentant les artistes-interprètes ont déjà fait un certain nombre de recommandations. Ils les ont présentées à la Commission Forget et elles ont également été offertes à votre Comité.

**M. McDonald:** On a fait des recommandations, mais elles ne figurent pas dans la liste des recommandations de la Commission Forget.

**M. Siren:** Elles peuvent certainement vous être remises. Elles s'inspirent essentiellement des recommandations du comité parlementaire.

**Mme McDonald:** Oui, d'il y a plusieurs années.

**M. Siren:** Oui.

**Mme McDonald:** J'ai une autre question d'ordre plus général. Etes-vous en communication directe avec le ministère des Finances ou avec le ministère du Revenu national? Avez-vous des contacts avec eux? Vous écoute-t-on? Je vous pose la question parce que d'après mes contacts, je ne suis pas sûre qu'ils soient à l'écoute, mais j'aimerais savoir ce que vous en pensez.

**Mme Yeomans:** Notre expérience avec le ministère du Revenu national est extrêmement positive depuis deux ans. Nous avons des discussions constructives et ouvertes avec les



*[Text]*

representatives from Taxation, as well as representatives from Customs and Excise. We are very pleased with the results.

**Ms McDonald:** So the changes that have been made by regulation seem to be working.

**Mrs. Yeomans:** Things are done. If you take the Fisher report and do a report card, as far as Revenue Canada is concerned, I think you will find it comes out on top.

We are in negotiation with the Department of Finance and that is a whole different kettle of fish. We are just now beginning to make what we feel is some progress. It is slow and laborious, but we are a determined bunch and I do not think you are going to see—I know we are not optimistic about any real change or real turnaround, certainly overnight. It is going to be a slow, long process, but we must remain optimistic.

**Mr. Siren:** If I may add to that, it seems to us it is necessary to be able to shift what I would call a dogma that has embedded itself into the Income Tax Act; the act is governed for purposes of interpretation, of application, of enforcement, with the rule of the reasonable expectation of profit. In our opinion that is impractical and out of step with the developed western world. We must first of all get over this hurdle of having the tax system fixed in this manner within the confines of the legislation currently in effect.

It should be possible—and we believe the Department of Finance should be listening to the recommendations of the parliamentary committees as well as to ourselves—to consider that the artist has a specific place and a specific role within the four corners of the act. Then it should also be possible to deal with these problems in the manner in which they have been proposed in our recommendations and others.

It would not be something that is unusual, something of an experiment. It would in fact be conforming to the practices and the legislation that have been adopted in several western countries where professional self-employed artists, for instance, are able to deduct legitimate expenses against earned income as artists and where there does not seem to be any difficulty in defining the income as earned by an artist. It is our view that if we are able to take a positive look at the need to change the philosophy that governs this legislation, then we can make some progress.

• 1555

**Ms McDonald:** Mr. Chairman, thank you. I regret to say I have to leave now.

**The Chairman:** Well, we very much appreciate your being here, Ms McDonald.

I think today was a banner day in terms of communications legislation. The first bill in 10 years to have received third reading in the House of Commons got that reading, and they are not stopping. Here comes another one.

**Ms McDonald:** I think our witnesses should know that we had a committee meeting at 9 a.m. We had Bill C-4 back in the House at 4 p.m., the report stage of the public archives bill in the House at 11 a.m., question period, and we have another

*[Translation]*

représentants de l'impôt, ainsi qu'avec ceux des Douanes et Accises. Nous sommes très satisfaits.

**Mme McDonald:** Les changements introduits par règlements semblent donc faire effet.

**Mme Yeomans:** Les choses se font. Si l'on notait Revenu Canada en fonction du rapport Fisher, je pense que le ministère passerait haut la main.

Nous négocions avec le ministère des Finances, et là c'est une tout autre histoire. Nous commençons à peine à avoir l'impression de quelques progrès. C'est lent et laborieux, mais nous sommes têtus et je ne pense pas que l'on verra... Nous n'espérons pas vraiment un changement fondamental, un véritable revirement d'opinion, d'un jour à l'autre. Ce sera très long, mais nous gardons notre optimisme.

**M. Siren:** Si vous me permettez d'ajouter quelque chose, il nous semble qu'il faut déraciner ce que j'appellerais le dogme qui s'est implanté dans la Loi de l'impôt sur le revenu; cette loi est gouvernée dans son interprétation et son application par la règle de l'espoir raisonnable de profit. C'est peu pratique et unique dans les pays industrialisés occidentaux. Il faut d'abord éliminer l'obstacle que représente cette exigence contenue dans la Loi actuelle.

Il devrait être possible—et nous estimons que le ministère des Finances devrait tenir compte des recommandations des comités du Parlement, ainsi que des nôtres—d'accorder à l'artiste une place et un rôle précis dans le cadre de la loi. Il devrait alors également être possible de résoudre ces problèmes en adoptant les solutions qui ont été proposées dans nos recommandations ainsi que d'autres.

Ce ne serait pas une chose inusitée, une innovation. Nous ne ferions en fait que nous conformer aux pratiques et aux lois qu'ont déjà adoptées plusieurs pays occidentaux où l'artiste professionnel indépendant, par exemple, peut déduire ses frais légitimes de son revenu gagné en tant qu'artiste, et où l'on ne semble éprouver aucune difficulté à définir le revenu d'un artiste. Nous pensons que si nous pouvons modifier dans le bon sens les principes régissant ce texte de loi, nous pourrions alors avancer.

**Mme McDonald:** Monsieur le président, je vous remercie et je vous annonce avec regret que je dois maintenant vous quitter.

**Le président:** Nous vous sommes reconnaissants d'être venue, madame McDonald.

Aujourd'hui est, à mon avis, une date marquante dans le domaine des communications. Le premier projet de loi en dix ans à être lu pour la troisième fois à la Chambre des communes l'a été, et ce n'est pas fini; en voilà un autre.

**Mme McDonald:** Je crois que nos témoins devraient savoir que nous avons une réunion de comité à 9 heures. Le projet de loi C-4 est renvoyé devant la Chambre à 16 heures, à 11 heures nous sommes passés à l'étape du rapport du projet de



## [Texte]

telecommunications bill in the House at the present time while the committee meeting is going on. I register my disapproval for the purposes of people who are writing it down.

**The Chairman:** Ms McDonald, just very briefly before you leave, I wonder if we might have your consent that notwithstanding the rules of the committee, we might continue with these witnesses. Would that meet with your approval?

**Ms McDonald:** I would propose a compromise, Mr. Chairman. In the circumstances—you know my feelings about having to be in two places at the same time—I would agree with Mr. Pennock having his round and Mr. Caldwell having his round, and then our staff—

**The Chairman:** And the experts.

**Ms McDonald:** Then the staff, but if that would be—

**The Chairman:** I think that is a seemly and fitting compromise, and we appreciate your wisdom. Thank you.

**An hon. member:** Thank you, Ms McDonald.

**The Chairman:** What we are going to do now is to continue with a meeting of members. Mr. Caldwell, you have the next round.

**Mr. Caldwell:** Thank you very much, Mr. Chairman, and I welcome the group here. I think you realize, just from the preamble of the chairman and Ms McDonald, that this has been a very busy committee, and we are getting our cultural industry straightened out in this country. Hopefully we can now get the artists straightened out.

One of the things, during our discussions on this particular area of taxes and the artists, was the fact that I guess one might get the idea that artists would like it both ways. They would like to have the deductions, get the deductions taken off their expenses, but on the other hand, it is also very nice if you can qualify for unemployment insurance. So to be an employer or an employee, to be your own manager or to be working for someone else . . . there are advantages all over the areas.

I will break it down this way. Is unemployment insurance an important part of the artistic community or the artists' welfare?

**Mrs. Fortier:** It is, but I will let my colleagues of the subcommittee answer those questions. They are more familiar with the issues than I am.

Paul, would you like to . . . ?

**Mr. Siren:** Yes. Unemployment insurance is certainly a vital concern to performing artists, and there may be other categories. We recognize that there are some disciplines where it is not a very practical solution. Writers, for instance, find it difficult to define when they are out of work, if I may put it in those terms. They may be developing a concept and may be

## [Traduction]

loi régissant les Archives publiques à la Chambre, il y a eu ensuite la période des questions, et un autre projet de loi sur les télécommunications est examiné actuellement par la Chambre alors que cette réunion se poursuit. Ceux qui s'occupent de tout cela devraient faire davantage attention et je désapprouve cette façon de procéder.

**Le président:** Madame McDonald, avant que vous ne partiez, pourriez-vous consentir à ce que nous dérogeons aux règles de ce Comité et que nous continuions à entendre ces témoins. Seriez-vous d'accord sur ce point?

**Mme McDonald:** Je vous propose un moyen terme, monsieur le président. Compte tenu des circonstances—et vous savez ce que je pense quand je dois être à deux endroits différents en même temps—j'accepte que M. Pennock et M. Caldwell aient un tour complet et ensuite nos chargés de recherche . . .

**Le président:** Les experts.

**Mme McDonald:** Ensuite les chargés de recherche, mais si cela devait . . .

**Le président:** Ce compromis nous convient parfaitement et nous vous en remercions.

**Une voix:** Merci, madame McDonald.

**Le président:** Nous allons donc poursuivre cette séance. Monsieur Caldwell, vous avez la parole.

**M. Caldwell:** Je vous remercie infiniment, monsieur le président. Bonjour, mesdames, messieurs. Je crois que vous vous rendez compte maintenant, d'après les propos que se sont échangés le président et M<sup>me</sup> McDonald, que ce Comité n'a pas chômé et que nous essayons enfin de mettre un peu d'ordre dans nos affaires culturelles. Nous espérons que les artistes vont nous emboîter le pas.

Au cours des discussions que nous avons eues sur le sujet de l'artiste et de l'impôt, on pourrait croire que les artistes veulent tout avoir. Ils aimeraient bénéficier des déductions fiscales qui existent, déduire les dépenses engagées de leur revenu, mais ils aimeraient aussi bénéficier de l'assurance-chômage. Alors être employeur ou salarié, être à son compte ou travailler pour quelqu'un d'autre . . . il y a désavantage quel que soit le cas de figure retenue.

Alors permettez-moi de vous poser la question suivante. L'assurance-chômage représente-t-elle une partie importante des revenus des artistes?

**Mme Fortier:** Oui, mais je demanderais à mes collègues qui faisaient partie du Sous-comité chargé d'examiner ces questions d'y répondre. Ils connaissent mieux la situation.

Paul, voudriez-vous . . . ?

**M. Siren:** Oui. Les artistes de la scène dépendent de l'assurance-chômage, c'est certain, et peut-être d'autres catégories également. Nous savons que pour certaines disciplines, cette solution n'est pas très pratique. Par exemple, il est difficile à un écrivain de dire quand il ne travaille pas; il peut être en train de dresser un plan d'ouvrage et essayer d'écrire

*[Text]*

writing at home. This may also be true of some visual artists and so on.

In the case of performers, it is quite clear when they are working and when they are not working, so this is not a phenomena that is difficult to administer once the rules are set, nor is it a phenomena that is unusual. Until 1971, of course, there were certain categories of performing artists who were able to have unemployment insurance, in addition to the fact that they were able to deduct expenses against earned income.

This is true in the United States, in those states that employ performing artists—in New York, in California. It is true of France; it is true of the United Kingdom; it is true of the Scandinavian countries, and so on.

We are not dealing with a situation or a demand on the part of performing artists that is at variance with the practices around the world, nor is it a question of having the social benefits at all levels of legislation. The fact is that when performing artists are out of work, they are simply out of work, and they may need some assistance.

• 1600

**Mr. Caldwell:** If we could get the unemployment insurance plan into effect to best assist the artists, what would that be? A time period . . . or how do you see would be the best way to work it?

**Mr. Siren:** There are proposals advanced. I do not recall offhand all the submissions made in this respect, but they certainly are either in terms of time periods or some other practical proposals suitable to the industry as well as to the artists themselves.

**Mr. Caldwell:** What about the guaranteed annual income? How would that go down in the artistic community? I should preface this by saying my understanding is that the majority of artists are not getting rich. In some cases they are living under pretty meagre circumstances. Would a guaranteed annual income be of benefit to the artistic community?

**Mr. Weinrich:** Yes, I think it would be of far greater benefit than unemployment insurance, because as Paul has said, unemployment insurance really can only fit with the performing artist. The bulk of the individual creators, the writers, the craftspeople, the visual artists, painters, sculptors and all the rest are essentially self-employed, and when are they in work or out of work?

The guaranteed minimum income is a totally different matter. It would apply to all the self-employed people as well as to the employed, and in that respect there is a far more equitable solution over the whole of the arts community than would be the unemployment issue on its own.

**Mr. Caldwell:** However, do you not think there would be a danger? Say I was making \$6,000 doing something, working in a garage, or whatever, and then I was also making, say, \$6,000 a year as an artist. Well, if the annual guaranteed income is

*[Translation]*

chez lui. La même observation vaut peut-être pour certains artistes visuels et autres catégories d'artiste.

Pour ce qui est des artistes de la scène, il est facile de déterminer quand ils ne travaillent pas si bien qu'il ne sera pas difficile d'administrer la chose dès que les règles auront été établies; de plus, les artistes de la scène bénéficient couramment de l'assurance-chômage. Jusqu'en 1971, certaines catégories d'artistes de la scène pouvaient devenir prestataires de l'assurance-chômage, tout en étant autorisés à déduire les dépenses engagées de leur revenu du travail.

C'est ce qui se passe aux Etats-Unis, dans ces Etats qui emploient des artistes de la scène, à New York ou en Californie, par exemple. C'est ce qui se passe aussi en France, au Royaume-Uni, dans les Pays scandinaves et dans d'autres pays.

Nous ne demandons donc pas d'établir des règles pour les artistes de la scène qui diffèreraient de celles qui existent partout dans le monde pas plus que nous demandons que ces artistes bénéficient de tous les avantages sociaux prévus par les textes de loi. Lorsque les artistes de la scène ne travaillent pas, ils ne travaillent pas, un point c'est tout, et peuvent avoir besoin d'aide.

**M. Caldwell:** Si nous pouvions définir des règles d'assurance-chômage qui permettraient d'aider le mieux les artistes, quelles seraient ces règles? Faudrait-il imposer un délai . . . Avez-vous des idées sur la façon de procéder?

**M. Siren:** Certaines propositions ont été avancées. Je ne me souviens plus de toutes comme cela, au pied levé, mais elles tournent toutes autour de périodes ou autres solutions pratiques qui conviennent tant au milieu artistique qu'aux artistes eux-mêmes.

**M. Caldwell:** Et le revenu annuel garanti? Qu'en pense la communauté artistique? Je devrais ajouter au préalable que la majorité des artistes, je crois, ne deviennent pas riches. Dans certains cas, ils vivent avec des moyens plutôt modestes. Serait-il alors à l'avantage des artistes que de leur offrir un revenu annuel garanti?

**M. Weinrich:** Oui, je crois que ce serait préférable à l'assurance-chômage, car comme Paul l'a dit, l'assurance-chômage ne convient vraiment qu'aux artistes de la scène. La majorité des créateurs, les écrivains, les artisans, les artistes visuels, les peintres, les sculpteurs, etc., sont à leur propre compte. Quand travaillent-ils et quand ne travaillent-ils pas?

Leur garantir un revenu minimum serait une tout autre affaire. Ce revenu serait accordé aux travailleurs indépendants comme aux salariés et offrirait donc une solution beaucoup plus équitable aux problèmes que l'assurance-chômage car tout le milieu artistique pourrait en profiter.

**M. Caldwell:** Ne pensez-vous pas cependant qu'il y ait certains risques? Disons que je gagne 6,000\$ en travaillant dans un garage, par exemple, et que mon travail d'artiste me rapporte également 6,000\$ par an. Or, si un revenu annuel de



## [Texte]

\$12,000, I might just become a full-time artist, and maybe I should not be. Who is going to determine whether or not this person is a legitimate writer? Everybody says they are going to write the definitive novel. So we have all these people classifying themselves as artists on a guaranteed income.

**Mr. Weinrich:** I am sorry. I thought you were talking about a guaranteed minimum income across the whole spectrum, not purely for the arts.

**Mr. Caldwell:** Well, no, it would fit that, but if artists qualified, and people could say they were now artists or writers, do you not think there would be a great proliferation of writers and artists and . . . ?

**Mr. Weinrich:** Frankly, no. It depends on the level the guaranteed minimum income would be set at. This is a point that has been raised with us in other sectors, whether or not we think there would be a lot of people taking advantage of this tax loophole. Frankly, if they are fool enough to turn themselves into artists to take advantage of what are in fact very, very minimum little loopholes when they can do it with research and development grants or something else, which is a lot more beneficial—I just do not think it would happen.

Even if it comes down to what you are in fact saying, a certification procedure—is this person or is this person not an artist—it is certainly not something the arts community would really want to get into. They do not want to be in the position of judging their peers. On the other hand, it is done—it certainly is done—and it is done in other countries. Ireland has this sort of system. They do have a committee, a structure within the government there, which does exactly that. It says whether one is classified or not. If it were really essential to do that, I think we would accept it.

**Mr. Caldwell:** So you would basically be in favour of a guaranteed annual income, if it came down to that, as a representative of the artistic community.

**Ms Michelle d'Auray (National Director, Canadian Conference of the Arts):** I think in this instance we would be in favour of any measure that stabilizes income patterns of artists. We will look at any suggestion; we will have it viewed by our members. However, the point of all the recommendations we have made, all the meetings we have had, is really to ensure that artists have stable income patterns, that they can earn a living doing what they do. Whatever measures are devised to enable them to do this, that is fine, but the basic principle on which we rest our case is really to enable artists to be able to make a living from what they do.

• 1605

**Mr. Caldwell:** Okay, on a related question to that, and I think you alluded to it . . . I am certainly not a tax expert, I want you to know that. We have one here, but I am not it. You are recommending that expenses be allowed to be deducted from income. Are you talking about income derived only from the artistic area, or from their other profession?

## [Traduction]

12,000\$ m'était garanti, je pourrais devenir artiste à plein temps ou peut-être pas. Qui va décider si telle personne est bien écrivain, par exemple? Tout le monde veut écrire le livre du siècle. Alors, si un revenu annuel était garanti, tous ces gens-là se rangeraient dans la catégorie des artistes.

**M. Weinrich:** Excusez-moi, mais je pensais que vous parliez d'un revenu minimum qui serait garanti pour tout le monde, et pas seulement pour le milieu artistique.

**M. Caldwell:** Eh bien non, pas tout à fait, mais si les artistes y avaient droit, et si les gens pouvaient se prévaloir du titre d'artiste ou d'écrivain, ne pensez-vous pas que les écrivains, les artistes en tout genre pousseraient comme des champignons . . .

**M. Weinrich:** Très franchement, non. Tout dépend évidemment du montant de ce revenu annuel garanti. D'autres secteurs nous ont posé cette question, nous ont demandé si nous ne pensions pas que beaucoup de gens tireraient profit de cette échappatoire. Très franchement, s'ils sont suffisamment bêtes pour devenir des artistes du jour au lendemain, simplement pour tirer profit de ces petites échappatoires ridicules alors que les subventions à la recherche et au développement sont beaucoup plus rentables—non, je ne crois pas que cela se produirait.

Même si on devait en arriver à ce que vous proposez, une procédure de certification quelconque permettant de déterminer si cette personne est artiste ou non, je ne crois pas que le milieu artistique en voudrait. Ils ne veulent pas devoir juger leurs collègues. D'un autre côté, c'est ce qui se fait dans d'autres pays, en Irlande, par exemple. Une commission parapublique est justement chargée de déterminer qui est artiste et qui ne l'est pas. S'il fallait vraiment passer par là, je suppose que nous l'accepterions.

**M. Caldwell:** S'il n'y avait d'autre solution, vous seriez quand même en faveur d'un revenu annuel garanti, en tant que représentant du milieu artistique?

**Mme Michelle d'Auray (directrice nationale, Conférence canadienne des arts):** Je crois qu'en l'espèce, nous serions partisans de toute mesure qui aurait pour effet de stabiliser les revenus des artistes. Nous examinerions toute suggestion et nous demanderions à nos membres de les examiner également. Cependant, si nous avons présenté toutes ces recommandations, si nous avons tenu toutes ces réunions, c'est précisément pour essayer d'équilibrer les revenus des artistes, nous assurer qu'ils peuvent vivre de leur travail. Quelles que soient les mesures définies pour leur permettre de le faire, ce que nous recherchons avant tout, c'est de permettre aux artistes de vivre du revenu de leur travail.

**M. Caldwell:** Bien. À ce même sujet, et je crois que vous en avez parlé brièvement . . . Je voudrais que vous sachiez que je ne suis pas expert fiscal. Il y en a un ici, mais ce n'est pas moi. Vous voudriez que les frais engagés par les artistes puissent être déduits de leur revenu. Ces dépenses devraient-elles être déduites du revenu tiré de leur travail d'artiste ou de leur autre profession, s'ils en ont une?



[Text]

**Mr. Weinrich:** From their other profession as well.

**Mr. Caldwell:** Again, then, would you not get a proliferation of people classifying themselves as artists in order to get the tax deductions?

**Mrs. Yeomans:** I think, if I may respond to that, Mr. Caldwell, it is my understanding that Revenue Canada has criteria, or has a mechanism in place to review all those expenses, to determine what is legitimate and what is not. The mechanism to do that is already in place. It was perhaps the tenacity with which they were applying it that we did have a great deal of questions about.

**Mr. Caldwell:** One of the things I was involved in before was on agriculture, and I noticed there had been some reference to artists, who would like to be classified the same as farmers and fishermen. It is not as cut and dried as it might appear, and it is a great problem you have to deal with—as to who is a farmer and who is not a farmer. The same thing would be the problem with who is an artist and is not an artist.

**Mrs. Yeomans:** As you know, we also have those guidelines that were established in conjunction with Revenue Canada. To my knowledge they are working right now, and those were guidelines that were set by the community. Basically, it is a test for professionalism. At this point I think I should make it clear that we are dealing with professional artists and not hobbyists; not somebody who paints on Sunday afternoon because he has nothing better to do, or who puts down on his tax form that he is a visual artist; he is a painter or a sculptor, and not a taxi driver or a waitress, or that sort of thing.

**Mr. Caldwell:** You say the Department of National Revenue should decide who is an artist and who is not an artist—is that what you are saying?

**Mrs. Yeomans:** No, I am not. What I am saying is that there are guidelines that have been established in association with the community to test for professionalism, the guidelines that we referred to earlier.

**The Chairman:** Guidelines that the Department of National Revenue applies.

**Mrs. Yeomans:** That is right.

**Mr. Caldwell:** So they are deciding whether you are an artist or not an artist, and whether your deductions are legitimate.

**Mrs. Yeomans:** Yes.

**Mr. Weinrich:** No, I think we need to be a little clearer here. The problem with the expectation of profit that Paul raised is that very often these cases are ruled out before they even reach the criteria stage, because there is held to be no expectation of profit. If that were out of the way, then it is perfectly legitimate to say to a poet that he made \$5,000 last year, and he is trying to claim a \$25,000 computer and it will not wash. The same claims for legitimacy are applied to any other corporation. It is a question of whether it is a reasonable expense. Under the circumstances, it would not be. If we cleared the expectation of profit out of the way, then the

[Translation]

**M. Weinrich:** De leur autre métier, également.

**M. Caldwell:** Là encore, ne pensez-vous pas que le nombre des artistes grossirait du jour au lendemain s'ils pouvaient obtenir ces déductions fiscales?

**Mme Yeomans:** Si vous me permettez de répondre à cette question, monsieur Caldwell, le ministère du Revenu a établi certains critères permettant de déterminer quelles dépenses sont légitimes et quelles dépenses ne le sont pas; un mécanisme permet déjà de passer en revue toutes les dépenses déduites. Nous nous posons de sérieuses questions sur la ténacité avec laquelle le ministère appliquait ces critères.

**M. Caldwell:** Je me suis occupé des problèmes d'agriculture avant que je ne m'intéresse aux communications, et j'avais noté à l'époque que les artistes voulaient être placés dans la même catégorie que les agriculteurs et les pêcheurs. Cependant, il n'est pas aussi facile qu'il y paraît, et c'est un gros problème, que de déterminer qui est agriculteur et qui ne l'est pas. Le même problème se poserait pour les artistes.

**Mme Yeomans:** Comme vous le savez, nous avons établi certains principes en collaboration avec le ministère du Revenu. Ces principes directeurs ont été établis par le milieu artistique lui-même et, que je sache, il ne pose aucun problème. Il s'agit grosso modo d'un code professionnel. Peut-être devrais-je préciser que nous parlons ici d'artistes professionnels et non pas d'artistes du dimanche, de ceux qui peignent le dimanche après-midi parce qu'ils n'ont rien de mieux à faire ou qui déclarent sur leur déclaration de revenu qu'ils sont artistes visuels, qu'ils sont peintres ou sculpteurs, et non pas chauffeurs de taxi ou serveurs.

**M. Caldwell:** Vous dites donc qu'il appartient au ministère du Revenu national de décider qui est artiste et qui ne l'est pas; c'est cela?

**Mme Yeomans:** Non, pas du tout. Nous avons établi un genre de code professionnel en collaboration avec le ministère du Revenu; ce sont les principes dont nous parlions tout à l'heure.

**Le président:** Ces principes sont appliqués par le ministère du Revenu national?

**Mme Yeomans:** Oui.

**M. Caldwell:** C'est donc le ministère qui décide si quelqu'un est artiste ou pas, si les déductions demandées sont légitimes ou pas.

**Mme Yeomans:** C'est cela.

**M. Weinrich:** Non, je crois qu'il faudrait être un peu plus clair. Paul a parlé de profits anticipés, tout à l'heure, et très souvent ces cas sont rejetés bien avant que ces critères ne soient appliqués, parce que le ministère ne prévoit aucun profit. Si ce principe n'existait pas, il sera alors parfaitement légitime de dire à un poète qu'il a gagné 5,000\$ l'année dernière et que sa demande sera rejetée s'il essaie de déduire un ordinateur de 25,000\$. Ces mêmes critères s'appliquent à toute autre entreprise. Ce qui importe, c'est de déterminer si ces dépenses sont raisonnables ou non. En l'espèce, cela ne le serait pas. Si ce principe de profits anticipés n'existait pas,

## [Texte]

legitimacy of the expense claimed against other income can be challenged.

**Mr. Caldwell:** I guess what this committee would like to do as well, though, is to give those people who are trying to be legitimate artists—maybe what they do is classified as a hobby—a chance as well. That is where the difficulty comes in, as to the level at which you decide when the person is a legitimate artist.

**Ms d'Auray:** I think in this instance, if you look at artists who try to be professional, they will undertake such projects as to make themselves as well known as possible. They will want peer evaluation, they will want peer judgment, they will go out and meet their peers, they will go out and try to exhibit their works, sell their works, get their works published, and that in itself is an indication of professionalism. The person who does it as a hobby—and many of us do—will not attempt that other step, and that is a good determinant.

**The Chairman:** Mr. Drache, I am certain, has many questions prepared. I would just like to ask those who met with Mr. Hockin on December 3—and this may not be a fair question—whether they found that he was open to their presentation, and whether they had any indication that the door might now be closed to any kind of input into the 1987 budget process.

• 1610

**Ms d'Auray:** I think the fact that the CCA was part of the consultation process, the pre-budget consultation process, would indicate to us that the process is not closed. You do not have consultations unless the process is open and there are measures there—

**The Chairman:** One would hope.

**Ms d'Auray:** —for your recommendations to be taken into consideration.

We were told that as well by Department of Finance officials. We were told that because the Department of Finance and the Minister of Finance are undertaking a major tax reform, a lot of the recommendations we are making will have to wait until the tax reform is completed.

Our response to that has been that we have been putting these recommendations to various Ministers and departmental officials for a number of years. There are a number of irritants we feel could be solved quite quickly and facilitate the tax reform process as it applies to the cultural sector.

So in our optimism we would hope that there is still a window open for some of these changes in the next budget.

**The Chairman:** Do you feel that this last point you made, Madam d'Auray, was properly received? It is perhaps hard to gauge that by an eyebrow, a blink, or whatever.

**Ms d'Auray:** The only thing I can say is that we got a very sympathetic hearing. The Minister was well briefed. We had provided him with our recommendations. We met with David

## [Traduction]

nous pourrions alors contester la légitimité des frais déduits du revenu.

**M. Caldwell:** Cependant, ce comité voudrait également permettre à ceux qui essaient de devenir des artistes légitimes—ce qu'ils font est peut-être considéré comme un violon d'Ingres—de l'être. C'est là où le bât blesse, comment définir un artiste légitime.

**Mme d'Auray:** En l'espèce, lorsque des artistes veulent devenir des artistes professionnels, ils font tout ce qu'ils peuvent pour se faire connaître. Ils voudront être jugés par leurs pairs, ils essaieront de rencontrer leurs collègues, d'exposer leurs oeuvres, de les vendre, de les faire publier, ce qui est quand même une indication de leur sérieux. Celui qui le fait à ses moments perdus—et nous sommes nombreux—ne franchira pas cette autre étape ce qui est un facteur déterminant.

**Le président:** Je suis sûr que M. Drache a préparé de nombreuses questions. J'aimerais simplement demander à ceux qui se sont entretenus, le 3 décembre dernier, avec M. Hockin—mais peut-être ne devrais-je pas poser cette question—s'ils ont trouvé qu'il avait l'esprit ouvert, et s'il a refusé inscrire quoi que ce soit au budget de 1987.

**Mme d'Auray:** Je crois que le simple fait que la Conférence canadienne des arts ait été appelée à participer à ces consultations, aux consultations pré-budgétaires, est révélateur de l'esprit d'ouverture qui existe. On ne procède pas à des consultations si on n'entend rien faire et je crois...

**Le président:** Je l'espère.

**Mme d'Auray:** ... que vos recommandations seront prises en considérations.

C'est ce que nous ont dit les fonctionnaires du ministère des Finances également. On nous a dit que, étant donné que le ministère des Finances et le ministre des Finances entendaient proposer une réforme globale de la fiscalité, nombreuses seront les recommandations que nous proposons qui devront attendre l'achèvement de cette réforme.

A ceux-là, nous avons répondu que cela faisait des années que nous propositions ces recommandations à divers ministres et hauts fonctionnaires. Il existe de nombreux points de friction qui à notre avis, pourraient être réglés rapidement ce qui faciliterait d'autant la réforme de la fiscalité du secteur culturel.

Alors notre optimisme nous donne à penser que la porte n'est pas fermée, que certaines de ces modifications seront apportées dans le budget à venir.

**Le président:** Pensez-vous, madame d'Auray, que vous avez été entendue sur ce point? Il est peut-être difficile d'en juger d'après certaines expressions faciles.

**Mme d'Auray:** Tout ce que je puis dire, c'est que le ministre nous a prêté une oreille sympathique; il avait été bien informé et nous lui avons remis nos recommandations. Nous nous



*[Text]*

Dodge at the end of October, and we meet on a regular basis with Department of Finance officials. So we can only assume that our recommendations are tabled and given due consideration.

**Mrs. Finestone:** I apologize for being late, but I have another bill in the House, so you will have to forgive the normal parliamentary procedure.

I have a couple of questions. I am sorry I missed your introductory remarks. If you have covered the matter, I will read it in the transcript. Just advise me please.

My first question was, if you assume for a moment that the Income Tax Act were amended to include a definition of an artist, the reasonable-expectation-of-profits test might preclude a first-time artist from obtaining... I will ask you this, but I think I will turn it around.

First of all, in your discussions with the Minister, did you get some feeling that they were prepared to assure that there would be a definition of an artist, so that an artist could stand alone and be considered as an individual with rights under the law?

**Ms d'Auray:** We did not enter into that discussion in depth with the Minister of State for Finance, the Honourable Tom Hockin. It was raised as part of our overall discussion on the recommendations we put to him for changes to the Income Tax Act regarding artists' incomes.

We did put to him that there are a number of guidelines that help us in defining and delineating the areas in which an artist may work and the sources of income that he or she may derive. However, in terms of a definition per se, we did not get into that with the Minister.

**Mrs. Finestone:** The reason I am quite concerned about this is that if you do not have a juridical status under the Income Tax Act, you are in a very difficult position as an artist, if you have any kind of complaint or need of recourse. It would seem to me quite fundamental that the first thing one must do is establish who is an artist and how you are going to define that particular party. It is really the key.

As you did not go into that, may I ask you about the Bovey report, which proposes to allow a tax deduction of the cost of subscriptions to performing arts. This is one of the most costly—I am sure you are aware of that—proposals to the federal treasury in that report, but one that might be very popular with the public. This deduction might make more economic sense to the Treasury Board if it was apparent that granting such a tax deduction would greatly increase the number of subscriptions to performing arts.

Are you aware of any studies that might demonstrate you would get an increase in the subscription rate, and not from those who would normally be the subscribers? In your view did that particular recommendation catch your attention? Do you

*[Translation]*

sommes entretenus avec David Dodge à la fin du mois d'octobre et nous nous entretenons régulièrement avec les hauts fonctionnaires du ministère des Finances. Alors, tout ce que nous pouvons faire, c'est espérer que nos recommandations seront prises en considération.

**Mme Finestone:** Excusez-moi d'être en retard, mais un autre projet de loi est actuellement examiné par la Chambre et il faudra donc passer outre aux procédures parlementaires normales.

J'aurais deux questions à vous poser. Excusez-moi de ne pas avoir été là lorsque vous avez présenté vos remarques d'ouverture. Si vous en avez déjà parlé, dites-le moi et je lirai le compte rendu.

Premièrement, si la Loi de l'impôt sur le revenu était modifiée et qu'un artiste y était défini. Le principe des profits raisonnables anticipés pourrait empêcher un artiste débutant d'obtenir... Je vais vous poser cette question, mais je vais vous la poser autrement.

Premièrement, lors des entretiens que vous avez eus avec le ministre, avez-vous eu l'impression qu'il était disposé à vous assurer qu'un artiste serait défini par la loi, pour que les artistes puissent être considérés comme des gens autonomes qui seraient protégés par la loi?

**Mme d'Auray:** Nous n'en avons pas parlé dans le détail avec le ministre d'Etat chargé des Finances, M. Tom Hockin. Nous en avons parlé dans le cours de la discussion que nous avons eue à propos des modifications que nous proposons aux dispositions législatives régissant les revenus des artistes.

Nous lui avons dit qu'un certain nombre de principes directeurs que nous avons établis nous permettaient de définir et de délimiter les domaines dans lesquels un artiste peut travailler ainsi que les sources de revenu qu'il peut tirer. Cependant, nous n'avons pas discuté d'une définition même avec le ministre.

**Mme Finestone:** Ce qui m'amène à vous poser cette question, c'est que si la Loi de l'impôt sur le revenu ne vous accorde aucun statut juridique, vous êtes dans une position très difficile en tant qu'artiste si vous voulez déposer des plaintes pour bénéficier de certains recours. Il me semble que la première chose à faire serait de définir ce qu'est un artiste. C'est là le cœur du problème.

Puisque vous n'en avez pas parlé avec le ministre, puis-je vous poser une question à propos du rapport Bovey? Ce rapport recommande que le coût des abonnements aux arts de la scène puisse être déductible de l'impôt. Je suis sûre que vous savez que cette recommandation est l'une de celles qui coûtera le plus cher au Trésor fédéral, mais qui pourrait se révéler très populaire. Cette déduction serait peut-être plus économique pour le Conseil du Trésor si cette déduction fiscale avait pour effet d'augmenter considérablement le nombre d'abonnements aux arts de la scène.

Savez-vous si des études ont été effectuées à ce sujet, études qui montrent que le nombre de ces abonnements augmenterait et je ne veux pas parler de ceux qui normalement s'y abonneraient? Cette recommandation a-t-elle retenu votre attention?



## [Texte]

feel it could be a profitable one in terms of encouraging the growth of arts and widening the base of those people who would avail themselves of the cultural products that would be performed on stage, in the theatre or whatever?

• 1615

**Ms d'Auray:** I think as you indicated it is a very popular recommendation and is extremely popular with performing arts groups. We would in fact welcome such a recommendation being implemented. At the same time we have also put forward a recommendation concerning the status of art organizations, in order to fund raise on the charitable issue, which we also feel would broaden the base of funding for all arts organizations.

We have recommended to the Departments of National Revenue and Finance that arts organizations be granted a status under the act, similar to that accorded sports organizations, so that we get away from the definition of charity. Such a status would then enable arts organizations, notwithstanding the area in which they operate, to issue tax receipts for donations made to them. That is another way of broadening the base of support.

**Mrs. Finestone:** Do you not think it might create some problems in a time of constraint? There are hundreds of other kinds of organizations that would want the same treatment as the cultural arts. Do you not see this as being perhaps a constraint when the Minister looks at the number of organizations that would avail themselves of the same request?

**Mrs. Yeomans:** I think you are quite right insofar as the government is concerned with constraint, but at the same time the government has also indicated very strongly the participation of the private sector in supporting arts organizations and artistic activity across the country. By giving a registered status—I use that word instead of charitable—to arts organizations, performing companies and what not, you are allowing them to proceed into the private sector.

We are very much aware of the fact there is not going to be any increase in terms of real dollars to the artistic community. In order for these people to survive, to carry on and to produce and create, there must be something put in its place to take up the slack, to allow these artistic activities to develop and expand. Establishing a registered status for arts organizations, performing groups and what have you, is one way of taking care of business. We feel it is a very equitable one.

The other thing is that right now there is an inequity within the cultural sector. There are institutions, organizations and performing groups that have this status and others that do not, and both fulfil the same function. Again it is a recognition of the unique characteristics of the community.

**Mr. Weinrich:** As you know, much of the Charities Act stems from Elizabeth I. The crafts people are probably in a marginally better position than most because they are indeed mentioned in the preamble to the statute of Elizabeth, along with other decayed persons. I think we may have a slight advantage there above the other artists.

## [Traduction]

Estimez-vous que cette recommandation pourrait-être intéressante, qu'elle encouragerait la croissance du secteur artistique et permettrait aux arts de la scène, théâtre ou autre, d'attirer un plus grand public?

**Mme d'Auray:** Comme vous l'avez dit, cette recommandation est très populaire, surtout dans les milieux des arts de la scène. Nous serions heureux de voir cette recommandation acceptée. En même temps, nous avons présenté une recommandation pour permettre aux organismes artistiques de lancer des campagnes de souscription au même titre que les associations de charité, ce qui, à notre avis, élargirait la base de financement de tous les organismes artistiques.

Nous avons recommandé aux ministères du Revenu national et des Finances d'accorder aux organismes artistiques un statut semblable à celui des associations sportives, afin d'éviter le problème que pose la définition de «charité». Cela permettrait à ces organismes, quelle que soit leur discipline, de remettre aux donateurs des reçus aux fins de l'impôt. Ce serait une autre façon d'élargir la base de financement.

**Mme Finestone:** Ne pensez-vous pas que cela pourrait créer des problèmes en des temps d'austérité? Des centaines d'autres organismes demanderaient qu'on les traite de la même façon que les arts. Ne pensez-vous pas que cela pourrait poser des problèmes au ministre quand il verra combien d'organismes présenteront la même demande?

**Mme Yeomans:** Vous avez raison, je pense, dans la mesure où le gouvernement cherche à limiter ses dépenses, mais en même temps, il a aussi vivement encouragé le secteur privé à appuyer les arts et l'activité artistique à travers le pays. En acceptant d'enregistrer aux fins de l'impôt—plutôt que de leur donner le statut d'organisme de charité—les groupes artistiques, les troupes d'artistes et autres, on leur permettrait de s'adresser au secteur privé.

Nous savons très bien que les subventions à la collectivité artistique n'augmenteront pas en termes réels. Pour permettre aux artistes de survivre, de continuer à produire et à créer, il faut trouver autre chose, pour leur permettre de continuer et d'étendre leurs activités artistiques. Enregistrer les organismes artistiques, les groupes exécutants et autres aux fins de l'impôt est une bonne solution, et qui nous paraît tout à fait équitable.

Le fait est qu'il y a actuellement une injustice au sein du secteur culturel. Certaines institutions, certains organismes, certains groupes sont enregistrés, et d'autres pas, alors qu'ils remplissent tous le même rôle. Encore une fois, il s'agit de reconnaître les caractéristiques particulières à cette collectivité.

**M. Weinrich:** Comme vous le savez, la loi sur les organismes philanthropiques nous vient en grande partie d'Élisabeth Ire. Les artisans s'en tirent probablement un peu mieux que les autres parce qu'ils sont explicitement nommés dans le préambule de la loi élisabéthaine, avec d'autres personnages suran-

[Text]

**Mrs. Finestone:** I have to tell you that, particularly as women, we are not unused to those archaic models. It was not until 1940 that we became people, so it is okay. Pardon me, it was 1927, shall we correct the record.

**The Chairman:** 1930.

**Mrs. Finestone:** In the report regarding the incentives to assist the performing arts, do you think if there are these additional incentives coming in through the private sector, as has been recommended, that it might encourage or give leeway to the government, whichever government is in power, to start looking at the kind of grants they give to Canada Council and say fine, so decrease Canada Council, pick it up in the private sector?

**Ms d'Auray:** We are, at this point in time, faced with decreased funds in terms of real dollars anyway. We are also faced with that at the provincial level. There are two governments, notably the Province of Quebec and the Province of Alberta, who have been leaders in funding the arts and who are now at the point of instituting some severe cutbacks. Not only do we suffer cuts at the federal level, but we are also suffering cuts at various provincial levels. As long as this is going on, we do not have another recourse and we do not have the mechanisms to offer such incentives to business and to the general public to increase their support. Although we are being squeezed at both ends, we would like to have an opening, and that opening would be welcome.

• 1620

**Mrs. Finestone:** Into the private sector.

**Ms d'Auray:** Yes.

**Mrs. Finestone:** Well, the poor private sector; however, that is fine. The Bovey report also proposes to allow a tax credit equal to the top rate of deductions for individuals and corporations, and that it be substituted for the current system of charitable deductions.

The rationale for this proposal is to give every taxpayer the same deduction for making a donation. Do you feel that this proposal would be more saleable to the Department of Finance if the tax credit to be offered was not fixed at the top rate, but rather at a lower rate, so it would be more equitable in a sense?

**Ms d'Auray:** I think we have to be realistic about expecting any changes to the tax rates from the Department of Finance. We are very favourable to the proposals we have received from Bovey. We have also produced a list of specific recommendations that we find can be done easily and at less cost. We are not unwilling to consider any of the recommendations of Bovey, but we are also very realistic in terms of what the Department of Finance is willing to give us.

[Translation]

nés. Nous avons peut-être là un léger avantage par rapport aux autres artistes.

**Mme Finestone:** Laissez-moi vous dire que les femmes, en particulier, n'ont pas l'habitude d'avoir d'aussi anciens modèles. Ce n'est que depuis 1940 que l'on nous considère humaines, alors, cela va. Pardonnez-moi, c'était en 1927; corrigeons cela.

**Le président:** Mille neuf cent trente.

**Mme Finestone:** En ce qui concerne les mesures visant à encourager le secteur privé à financer les arts de la scène, pensez-vous que si l'on adoptait les recommandations du rapport, cela permettrait au gouvernement, quel qu'il soit, de réduire éventuellement ses subventions au Conseil des arts, en disant que celui-ci n'a qu'à s'adresser au secteur privé?

**Mme d'Auray:** La valeur réelle du financement a de toute façon diminué. C'est la même chose au niveau provincial. Deux gouvernements, celui du Québec et celui de l'Alberta, qui, jusqu'ici, ont le plus largement financé les arts, ont maintenant commencé à exercer des coupures sévères. Nous avons vu réduire le financement non seulement au niveau fédéral, mais aussi au niveau de certaines provinces. La situation actuelle ne nous laisse aucun recours, et nous n'avons rien pour encourager les entreprises et le public à accroître leur soutien. Comprimés par les deux bouts, nous aimerions que l'on nous ménage une ouverture.

**Mme Finestone:** Sur le secteur privé.

**Mme d'Auray:** Oui.

**Mme Finestone:** Eh bien, pauvre secteur privé; enfin, c'est bien. Le rapport Bovey propose également l'institution d'un crédit d'impôt qui corresponde au taux maximum de déduction pour les particuliers et les sociétés, en remplacement de la déduction actuelle pour les dons charitables.

On fait valoir que les contribuables obtiendraient tous la même déduction pour leurs dons. Pensez-vous que le ministère des Finances accepterait plus facilement cette recommandation si le crédit était fixé, non pas au taux maximal, mais plutôt à un taux inférieur, ce qui le rendrait, en un sens, plus équitable?

**Mme d'Auray:** Je crois qu'il faut être réaliste en ce qui concerne tout changement au taux d'imposition par le ministère des Finances. Nous avons très bien accueilli les propositions du rapport Bovey. Nous avons également préparé une liste de recommandations précises qui nous paraissent facilement réalisables et qui seraient moins chères. Nous sommes prêts à examiner toutes les recommandations de Bovey, mais nous sommes aussi réalistes quant à ce que nous pouvons espérer obtenir du ministère des Finances.



[*Texte*]

**Mrs. Finestone:** Did you table with us, or are you planning to table with us, the copy of the proposals you have made that you find . . . ?

**Ms d'Auray:** They have been tabled with you, yes.

**Mrs. Finestone:** Thank you very much. If you had to rank your priorities among the proposals of Bovey and Siren-Gélinas, what ranking would you give them? Do you have some that are more important, your top two or three?

**Ms d'Auray:** If I can refer to the document that was tabled, they are in fact ranked in that document at the very end.

**Mrs. Finestone:** In your discussions then with the Honourable Tom Hockin, how did he react to your proposals?

**Ms d'Auray:** Very sympathetically. We had a very good hearing. We did put our case in as straight forward a manner as we could and we did list the recommendations we put forward for inclusion in the 1987 budget. We found those that would be most useful to the artistic community, as well as those that could be done quickly, and they have been presented to the Departments of Finance, National Revenue, and Communications.

**Mrs. Finestone:** Is it on page two where you ranked them?

**Ms d'Auray:** It says "CCA suggestion taken from" . . .

**Mrs. Finestone:** Your top priority is then the individual artist.

**Ms d'Auray:** That is right.

**Mrs. Finestone:** Thank you.

**The Chairman:** I will ask Mr. Drache to begin his line of questioning.

**Mr. Arthur Drache (Researcher):** Thank you, Mr. Chairman. There are three areas on which I have some questions, just as a matter of clarification. There seemed to be some slight disagreement between Mr. Weinrich and Mrs. Yeomans on the question of the desirability of putting a definition of artist into the act. The first proposal in the paper is:

Allowable deductible expenses from all revenues of losses or expenses from professional artistic activities.

Presumably we would have to define what is "professional artistic activity" in order to allow a deduction of those amounts. Otherwise, you presumably have a provision in the Income Tax Act that relies totally upon a definition in an interpretation bulletin, which does not have the force of law. You seem to be waffling on the necessity for the definition. I wonder if . . .

• 1625

**Mr. Weinrich:** There is no waffling. Statutorily speaking, I think we are agreed it is required. Something has to be in there, whether it is in the form of taking the whole kit and caboodle registered in the *IT Bulletin* and dumping it into the act—it seems to create another several pages of text which we do not need—or some other mechanism. That is what I was

[*Traduction*]

**Mme Finestone:** Nous avez-vous remis, ou avez-vous l'intention de nous remettre, une copie de vos propositions qui vous paraissent . . . ?

**Mme d'Auray:** Oui, nous vous les avons remises.

**Mme Finestone:** Merci beaucoup. Si vous deviez donner un ordre de priorité aux propositions de Bovey et de Siren-Gélinas, comment les placeriez-vous? Y en a-t-il deux ou trois qui sont plus importantes à vos yeux?

**Mme d'Auray:** Elles sont en fait présentées dans l'ordre de la fin du document que nous vous avons remis.

**Mme Finestone:** Lorsque vous avez rencontré l'honorable Tom Hockin, comment a-t-il réagi à vos propositions?

**Mme d'Auray:** Il a été très compréhensif. Nous avons eu une bonne audience. Nous lui avons présenté notre cas aussi clairement que possible et nous lui avons donné la liste de nos recommandations pour le budget de 1987. Nous avons retenu celles qui seraient les plus utiles pour les artistes et celles qui pourraient être réalisées le plus rapidement, et nous les avons présentées au ministère des Finances, au ministère du Revenu national et au ministère des Communications.

**Mme Finestone:** Est-ce à la page 2 que vous les présentez dans l'ordre de priorité?

**Mme d'Auray:** C'est sous le titre «suggestion de la CCA tirée de» . . .

**Mme Finestone:** Vous donnez donc la priorité tout d'abord à l'individu.

**Mme d'Auray:** C'est cela.

**Mme Finestone:** Merci.

**Le président:** Je donne maintenant la parole à monsieur Drache.

**M. Arthur Drache (agent de recherche):** Merci, monsieur le président. Il y a trois points sur lesquels je voudrais des éclaircissements. M. Weinrich et M<sup>me</sup> Yeomans ne semblent pas être tout à fait d'accord sur la nécessité de définir l'artiste dans la loi. La première proposition contenue dans le document est la suivante:

Permet de défalquer des revenus toutes les pertes ou les frais découlant d'une activité artistique professionnelle.

Pour ce faire, il faudrait présument définir ce qui constitue une «activité artistique professionnelle». Autrement, cette disposition de la Loi de l'impôt sur le revenu dépendrait entièrement de la définition donnée dans le bulletin d'interprétation, lequel n'a pas force de loi. Vous semblez hésiter sur la nécessité d'une définition. Je me demande si . . .

**M. Weinrich:** Il n'y a pas d'hésitation. Nous sommes d'accord, je crois, pour dire qu'une définition est nécessaire du point de vue juridique. Il faut avoir quelque chose, même si cela veut dire prendre la définition du bulletin d'interprétation telle quelle pour la verser dans la loi—et il me semble que cela ne ferait qu'ajouter plusieurs pages de texte dont nous n'avons



*[Text]*

suggesting. In other words, the thing which would be in the act is under such regulations as the Minister prescribes. Those are the regulations that would be prescribed. Do you disagree with that?

**Mrs. Yeomans:** No, I do not. My problem is I do not want to have to sit down and write out a definition of a professional artist.

**Mr. Drache:** The second area comes from what Mr. Caldwell was talking about. We were talking about eligibility for UI as opposed to deductability of expenses as you have as a business person, an independent contractor or non-employee.

Both the Siren-Gélinas report and Bovey talked about allowing specific deductions of expenses, particularly in the case of musicians. I suppose it could be expanded to all performing artists. I do not want to use the term stop-gap measure, but a middle ground would be if you assume a large percentage of performing artists are employees, as musicians with orchestras and so on. As employees presumably they are covered by UI at the present time. Do you think it would be a satisfactory solution to simply extend the provisions of section 8, as they have been done to other employees, to give them a special range of deductions?

For example, CCA is mentioned particularly, but there is a whole range of other things such as rehearsal space with which you are certainly familiar. Would that be a satisfactory method? I know it does not cover all artists, but it would cover a substantial number of performing artists.

**Mr. Siren:** I am sure we would be prepared to examine any practical application of the regulations or the mechanics that would govern the basic principle of providing that kind of security to the performing artists.

**Mr. Drache:** To put it in very simple English, if you simply say any musician who is an employee of a symphony orchestra would be able to take capital-cost allowance write off for repairs and maintenance of instruments, whatever the list happens to be, it would be a satisfactory interim measure in your view.

**Mr. Siren:** It would be a forward step. It would help and assist many instrumentalists who have to carry very heavy burdens of payments for expensive instruments, insurance on those instruments and the maintenance of those instruments. It is a severe burden for the average instrumentalist who may play in a symphony or a band, whatever the case may be.

**Mr. Drache:** The third point I would like to touch on briefly gets back to the special registration status of arts groups. In a sense the proposals come in two parts. One is the general proposal that we should recognize the special status of arts groups in a quasi-charitable status as is done with the registered Canadian Amateur Athletic Association. Primarily in the Bovey report, you get a second group of proposals which seemed to suggest that deductability of gifts to these particular groups should be on a more favourable basis than you have now with registered charities. You assume for a moment that if you went ahead and did all the things that Bovey recom-

*[Translation]*

aucun besoin—ou que ce soit par un autre moyen. C'est ce que j'ai voulu dire. Autrement dit, on pourrait parler dans la loi des règlements prescrits par le ministre. Ces règlements-là seraient prescrits. Êtes-vous en désaccord avec cela?

**Mme Yeomans:** Non. Ce que je veux éviter, c'est d'avoir à rédiger une définition de l'artiste professionnel.

**M. Drache:** Mon deuxième point découle de la question de M. Caldwell. Nous parlions de l'admissibilité à l'assurance-chômage, par opposition à la permission de déduire les frais, comme le ferait une personne d'affaires, un travailleur indépendant.

Siren-Gélinas et Bovey ont recommandé de permettre la déduction de certains frais précis, notamment pour les musiciens. Je suppose que l'on pourrait élargir cela à tous les artistes exécutants. Je ne veux pas parler de mesures bouche-trous, mais on pourrait trouver un compromis en partant du principe que la majorité des artistes exécutants sont employés, comme c'est le cas des musiciens d'orchestre et autres. En tant qu'employés, ils sont présumément couverts par l'assurance-chômage. Pensez-vous que l'on pourrait simplement étendre les dispositions de l'article 8, comme on l'a fait pour d'autres employés, afin de leur accorder un certain nombre de déductions spéciales?

Par exemple, on mentionne la CCA, mais il y a toutes sortes d'autres choses, comme la question des locaux de répétition, que vous connaissez certainement. Cela vous paraîtrait-il satisfaisant? Je sais que cela ne couvre pas tous les artistes, mais cela toucherait un grand nombre d'artistes-interprètes.

**M. Siren:** Je suis sûr que nous serions prêts à envisager toute application pratique des règlements, tout mécanisme régissant le principe de base, qui est de donner une certaine sécurité aux artistes exécutants.

**M. Drache:** Pour parler simplement, si l'on disait que tout musicien qui est employé par un orchestre symphonique pourrait réclamer la déduction d'amortissement pour les frais de réparation et d'entretien de son instrument, quel qu'il soit, cela constituerait pour vous une mesure temporaire satisfaisante.

**M. Siren:** Ce serait un progrès. Cela aiderait un grand nombre de musiciens pour l'achat de ces instruments très chers, l'assurance et les frais d'entretien, qui représentent un très lourd fardeau. C'est très lourd pour la plupart des musiciens qui jouent dans un orchestre symphonique ou autre.

**M. Drache:** Le troisième point dont je voudrais que nous reparlions brièvement est celui de l'enregistrement des groupes artistiques. Dans un sens, les propositions se divisent en deux parties. Il y a d'une part la proposition générale qui viserait à la reconnaissance du statut spécial des groupes artistiques en leur donnant un statut de quasi-organisation de charité, comme on l'a fait pour l'Association canadienne des athlètes amateurs. Le rapport Bovey, surtout, présente un deuxième groupe de propositions selon lesquelles les déductions permises pour les dons à ces groupes-là devraient être plus avantageuses que celles qui sont actuellement accordées aux organismes

[Texte]

mended in this particular area, it probably would generate a certain amount of hostility from, if you will, the more traditional charities; that the cultural charities have a better break than the other charities.

• 1630

From your point of view, would it be satisfactory if they adopted a system whereby the cultural organizations would have quasi-charitable status, but would then be subject to the same rules with regard to deductibility of gifts given to them as are other charities?

**Mr. Weinrich:** Yes, that is definitely acceptable to us. I think the Bovey reports have to be looked at in a certain context. First of all there is the push towards endowment funds. Actually very few corporate private sponsors necessarily give to endowment funds; they like to have their money up front on a particular project.

Second, I think a number of the recommendations actually laid before the Bovey talked about the 125% deduction or whatever it may be, not in terms of an ongoing thing, but specific to a particular year. For example, if you had the year of the handicapped, you might make the allowance for that year for health and welfare organizations, and if you had a year of the artist you would do the same, but not on a continuing basis.

I think at the minimum, disregarding the Bovey, we are looking for an equitable status within the arts' community.

If I can just return to your earlier question, because we have been faced with this issue of deductibility and how to rule out the hobbyist, with all sorts of people claiming all kinds of expenses, it might be possible to express that only expenses over a certain percentage—as is done with medical expenses and such things—would be deductible.

In all probability that would rule out the high-flying millionaire who paints on Sundays and wants to claim every conceivable deductibility he can. That would be a process. Since most artists' incomes are extremely low, they would rapidly reach that percentage of their income in terms of the expenses they would incur.

**Mr. Drache:** Surely, as I read IT504, you have created a set of criteria that draws a distinction between the hobbyist and the professional.

**Mr. Weinrich:** Yes.

**Mr. Drache:** Having drawn that distinction and decided a particular artist falls into the category of professional, I find it rather surprising you seem to be putting forward a proposal that would put the professional artist in a somewhat poorer position than any other business person.

**Mr. Weinrich:** No, it is an alternative I am suggesting. If this kind of definition and this kind of proposal are not acceptable, here is another route to the same goal.

[Traduction]

philanthropiques. Supposons un instant que l'on accepte toutes les recommandations du rapport Bovey dans ce domaine; la réaction des organismes de charité les plus traditionnels, disons, risquerait d'être plutôt hostile. Ils diraient que les charités culturelles sont mieux traitées que les autres.

Seriez-vous satisfaits si l'on décidait de donner aux organismes culturels un statut de quasi-charité, mais en les soumettant aux mêmes règles que les autres organismes philanthropiques en ce qui concerne la déduction des donations?

**M. Weinrich:** Oui, c'est tout à fait acceptable. Je crois qu'il faut comprendre le rapport Bovey dans un contexte particulier. Tout d'abord, il est très favorable aux fonds de dotation. En fait, très peu d'entreprises privées contribuent aux fonds de dotation; elles préfèrent commanditer ouvertement un projet particulier.

Deuxièmement, certaines des recommandations présentées à Bovey suggéraient une déduction de 125 p. 100, il me semble, non pas de façon continue, mais dans une année donnée. Par exemple, pendant l'année des personnes handicapées, le traitement de faveur pourrait être accordé aux organismes de santé et de bien-être, et on ferait la même chose pour les artistes pendant l'année des artistes, mais pas de façon continue.

Ce que nous demandons au moins, sans égard au rapport Bovey, c'est un statut équitable pour les arts.

Si vous me permettez de revenir à votre question de tout à l'heure, comme nous avons parlé de la question des déductions et de savoir comment on pourrait exclure les amateurs, éviter que tout le monde ne se mette à réclamer toutes sortes de frais, la solution serait peut-être de n'autoriser que les frais dépassant un certain pourcentage du revenu—comme on le fait par exemple avec les frais médicaux.

Cela exclurait probablement le peintre du dimanche millionnaire qui cherche à déduire tout ce qu'il peut trouver. Ce serait une solution. Comme les artistes ont pour la plupart des revenus très faibles, leurs frais atteindraient très rapidement le pourcentage requis.

**M. Drache:** Mais d'après ce que j'ai lu dans le bulletin d'interprétation 504, vous avez établi des critères qui permettent de faire la distinction entre l'amateur et le professionnel.

**M. Weinrich:** Oui.

**M. Drache:** Ayant établi la distinction et ayant décidé qu'un artiste appartient à la catégorie professionnelle, je m'étonne que vous présentiez maintenant une proposition qui mettrait l'artiste professionnel dans une situation moins avantageuse que n'importe quelle personne d'affaires.

**M. Weinrich:** Non, c'est simplement une solution de rechange que je propose. Si notre définition et notre proposition ne sont pas acceptables, voilà un autre moyen d'arriver au même objectif.



[Text]

**Mr. Drache:** One of the things I am finding quite interesting is that I do not see how it can be unacceptable when in fact it is there theoretically; it is there administratively, right now.

**Mr. Weinrich:** All right, yes.

**Mr. Drache:** So in the entire conversation we are not talking about a new proposal in the sense of a great drain on government revenue. It seems to me we are only talking about putting the protections, which the artists now supposedly have administratively, into the Income Tax Act so that they no longer have to rely on whether Revenue happens to pick up the case or does not pick it up.

**Mr. Weinrich:** Yes.

**Mr. Drache:** So we are not talking about a new policy at all. That being the case I do not see why, having made the proposal, there should be any reason to backtrack in the way you say. I suggest the proposal you put forward may have surfaced from a government department as a discussion point.

**Ms d'Auray:** I think in this instance we have been trying to achieve a statutory level for the recommendations or the guidelines in IT504, in some form or another. We have been told by the Department of Finance that it would be extremely difficult to do this.

The 3% or the percentage type of deductibility that Peter has just mentioned was then suggested. That suggestion did not come from us. It was in fact a suggestion put to us by the Department of Finance as an alternate route. The route we would go for and have suggested throughout these years is that the guidelines in IT504 in fact become statutory in some form or another.

• 1635

**The Chairman:** Mrs. Finestone, would you care to continue?

**Mrs. Finestone:** Have proposals other than those contained in both the reports that we are talking about been suggested to you in your discussions with Finance?

**Ms d'Auray:** No.

**Mrs. Finestone:** With respect to the fact that artists should be allowed to use that modified accrual system available to farmers and fisherman, did you get a chance to discuss it, that it is only when the artist has a cash basis upon which he should be paying his income tax? I am thinking of Jennifer Dixon's case. Is that still before the courts? Did not they take some of the artists' art work in lieu of payment?

**Mrs. Yeomans:** I think I know what you are referring to, Mrs. Finestone, and I do not believe that has anything to do with the tax matters, but rather with other matters.

**Mrs. Finestone:** All right. In the meantime has the question been resolved that an artist's works are only determined in terms of income based on sold . . . ?

**Mrs. Yeomans:** Yes, certainly as far as Revenue Canada is concerned.

**Mrs. Finestone:** So it is only that which is sold.

[Translation]

**M. Drache:** Je trouve intéressant que vous pensiez que cela puisse ne pas être acceptable, alors que cela existe déjà en théorie; au niveau administratif, c'est déjà ainsi.

**M. Weinrich:** Bon, oui.

**M. Drache:** Alors, il ne s'agit pas ici d'une nouvelle proposition qui coûterait très cher au gouvernement. Si j'ai bien compris, il est question ici de légiférer sur la protection dont les artistes jouissent supposément sur le plan administratif, pour qu'ils n'aient plus à dépendre du bon vouloir du ministère du Revenu.

**M. Weinrich:** Oui.

**M. Drache:** Alors, il ne s'agit pas du tout d'une nouvelle politique. Si c'est le cas, je ne vois pas pourquoi, une fois la proposition faite, vous faites marche arrière. Je pense que votre proposition vous a été suggérée au cours d'une discussion avec un ministère.

**Mme d'Auray:** Nous avons jusqu'ici essayé d'obtenir la reconnaissance légale, sous une forme ou une autre, des directives du BI504. On nous a dit au ministère des Finances que ce serait extrêmement difficile.

L'idée d'une déduction de 3 p. 100, ou en fonction du pourcentage, que vient de mentionner Peter, a alors été suggérée. Ce n'est pas nous qui l'avons suggérée. En fait, c'est le ministère des Finances qui nous a suggéré cette autre possibilité. Ce que nous préférons et ce que nous suggérons depuis des années, c'est de donner force de loi aux directives du BI504, d'une façon ou d'une autre.

**Le président:** Madame Finestone, voulez-vous continuer?

**Mme Finestone:** Le ministère des Finances vous a-t-il suggéré d'autres propositions que celles contenues dans les deux rapports dont il est question ici?

**Mme d'Auray:** Non.

**Mme Finestone:** Avez-vous eu l'occasion de parler de l'idée que les artistes devraient pouvoir utiliser une version modifiée de la comptabilité d'exercice que l'on permet aux agriculteurs et aux pêcheurs, que l'artiste ne devrait payer un impôt sur le revenu que lorsqu'il a des recettes? Je songe à l'affaire de Jennifer Dixon. Est-elle encore en instance? N'a-t-on pas accepté en paiement des oeuvres de l'artiste?

**Mme Yeomans:** Je crois savoir ce que vous voulez dire, madame Finestone, et je crois que cela n'a rien à voir avec la fiscalité, mais que c'est tout autre chose.

**Mme Finestone:** Bon. En attendant, a-t-on résolu la question de savoir si la valeur du travail de l'artiste doit être calculée en fonction du produit de ses ventes . . . ?

**Mme Yeomans:** Oui, en tout cas en ce qui concerne Revenu Canada.

**Mme Finestone:** On ne tient donc compte que des oeuvres vendues.



## [Texte]

**Mrs. Yeomans:** They are able to report on a cash basis when inventory is valued at nil.

**Mrs. Finestone:** At nil.

**Mrs. Yeomans:** That is right.

**Mrs. Finestone:** You did respond to that charitable donation status. I have some very serious concerns, to go back to the question asked before, where we want special status for the arts community. I am very prone to saying it is a great idea and I would love to see us do that. On the other hand, I also know of many organizations that would see this as preferential treatment and say they are being discriminated against, that you are giving incentives to one sector of society and not to other sectors, particularly those in the health field who are doing work... I think it is the myasthenia gravis people who are not able to get a tax deductible status. Now if we offer special kinds of status to a number of the organizations that are in the arts field, do you not think that is going to open the flood gates to many other kinds of organizations and create some problems for government?

**Mr. Siren:** I wonder if I may respond to that, Mrs. Finestone. We are dealing with something that is known in the western world, which is a recognition that the artist, and organizations representing artists and cultural facilities generally, are institutions—are persons—that require the support of the state. In countries such as Canada, which do not have a numerically large economic market as does the United States—which is also true of almost every other western country—the state must support the arts, must support the cultural institutions and agencies at a much higher level than they do in the United States.

If we make that decision, as I believe Canadians have decided long ago, then we obviously recognize there is a distinction, and that distinction is recognized in the form of providing material incentives, grants, subsidies and incentives through various other means for people to subscribe, to assist and to provide the necessary revenue for these agencies, institutions and artists to be able to survive. That does not mean there may not be other sectors in our society—including certain organizations representing people who have been incapacitated in some way—that may not deserve the same kind of treatment, but each of these questions would have to be resolved on its own merits.

• 1640

In my view, we are talking about a recognition in Canada started by the previous government in terms of providing, first of all, a film production fund, then a broadcast fund. This in itself suggests there is a need for state assistance in the production of programming in this country. The current government decided it would like to be able to examine the entire spectrum of the arts and culture by establishing the various task forces that have now reported.

In addition, as I understand it, the Department of Communications has contracted three firms to examine in some detail the economic impact of recommendations that have been made by various task forces. Presumably these corporations

## [Traduction]

**Mme Yeomans:** Les artistes peuvent opter pour la comptabilité de caisse lorsque l'inventaire est évalué à zéro.

**Mme Finestone:** À zéro.

**Mme Yeomans:** C'est cela.

**Mme Finestone:** Vous avez déjà répondu à la question concernant les dons de charité. Pour revenir à la question posée tout à l'heure, je suis très inquiète lorsqu'on parle d'accorder un statut spécial aux arts. J'aurais tendance à dire que c'est une excellente idée, et j'aimerais beaucoup que nous le fassions. Par ailleurs, je sais aussi que bien d'autres organismes estimerait que c'est injuste, qu'ils sont victimes de discrimination, que l'on favorise un secteur par rapport aux autres, notamment la santé, où certains font un travail... Il me semble que l'Association de lutte contre la myasthénie n'arrive pas à obtenir l'autorisation d'émettre des reçus aux fins de l'impôt. Si l'on accordait un statut spécial à certains organismes du secteur artistique, ne pensez-vous pas que tous les autres viendraient faire la queue et que cela pourrait poser des problèmes au gouvernement?

**M. Siren:** Permettez-moi de répondre, madame Finestone. Il s'agit d'un principe reconnu dans le monde occidental, où l'on reconnaît que l'artiste, les organismes qui le représentent et les associations culturelles en général ont besoin de l'aide de l'État. Dans les pays, comme le Canada, qui n'ont pas le vaste marché qu'ont les États-Unis—et c'est le cas de presque tous les autres pays occidentaux—l'État doit venir en aide aux arts, aux institutions et organismes culturels, dans une plus large mesure que ne le font les États-Unis.

Une fois cette décision prise—et je crois que les Canadiens l'ont prise il y a fort longtemps—on reconnaît alors qu'il y a une différence, et cette différence se traduit par des encouragements matériels, des subventions, subsides et autres mesures d'encouragement pour que les gens s'abonnent, que ces organismes, institutions et artistes aient les fonds nécessaires à leur survie. Cela ne veut pas dire que d'autres secteurs de notre société—y compris certains organismes représentant des personnes handicapées d'une façon ou d'une autre—n'auraient pas droit aux mêmes avantages, mais il faudrait décider de chaque cas au mérite.

A mon avis, le gouvernement précédent avait commencé à reconnaître la chose au Canada en constituant tout d'abord une caisse de production cinématographique et ensuite une caisse d'aide à la radiodiffusion. Cette mesure permet de penser que la production d'émissions dans notre pays devrait être subventionnée. Le gouvernement actuel a décidé d'examiner tout ce qui touche aux arts et à la culture en créant les divers groupes de travail qui ont déjà remis leur rapport.

En outre, je crois savoir que le ministère des Communications a demandé à trois cabinets d'examiner dans le détail les retombées économiques des recommandations proposées par les divers groupes de travail. Ces firmes remettront vraisem-

*[Text]*

and companies will report to the Department of Communications in due course.

This suggests to me there is a recognition on the part of this government that cultural activity, cultural industries and artists themselves have a particular place in our social fabric and in our social spectrum that requires a particular kind of treatment.

The first thing that occurs to me, as I think all of the task forces are recommending, is that there is a recognition of the artists and of cultural activity on its own merits. It does not have to hide behind charitable organizations. It does not have to hide behind some other euphemism. It simply uses a means of being able to receive the support it deserves, which society in Canada is prepared to grant. It is now time that we grew up and recognized there is a need to support the cultural activity of this country and to do so in just so many words.

**Mrs. Finestone:** When you were discussing with the department or with the Minister, did you discuss the very negative implications of the tax on books that were coming into this country?

**Ms d'Auray:** Yes, we did.

**Mrs. Finestone:** Did you get any sense there was a potential for a move?

**Ms d'Auray:** The Minister told us he hoped that some measure could be taken on this issue in the next two months. We also urged him to respond to the requests of our member associations in the book publishing and magazine publishing field. They also are very concerned and had a press conference the following week.

**Mrs. Finestone:** It is an issue of great concern to all of us.

I was at your conference on the status of the artist. It was a very interesting two days. It would seem to me that as a very first premise—and the gentlemen who is the president of the *Union des artistes* made a very moving appeal at one point as I recall—if we do not arrive at some juridical status for the artist, we really are not moving forward very quickly. All the other comments and recommendations, although very important and very good, will not meet the goals, if we cannot get an official legal status for the artist. Was this brought home in great strength and with vigor to the Minister?

**Ms d'Auray:** I think that in all our representations, we bring this home. It does not matter where we are; we always try to tell this. We did ask the Minister to give due consideration to the role of the individual artist and to recognize the very special role of the individual artist and his or her legal status. Yes.

**Mrs. Finestone:** We have had some other meetings in other places and at other times. They seem to have indicated to us that it will be very difficult to write the formal definition of the artist under the Income Tax Act. Have you been asked to help to contribute, not to the regulation, but to the actual writing? Have you been consulted in any way? Have they tested out any of the models that they supposedly have been trying to write over the last little while?

*[Translation]*

blement leur rapport au ministère des Communications en temps voulu.

Je suis donc amené à penser que ce gouvernement-ci estime que la culture, l'art, l'artiste ont une place qui leur revient de droit dans notre société, ce qui nécessite une considération spéciale.

J'en conclus, et c'est ce que recommandent tous les groupes de travail, que l'art et la culture seront reconnus à part entière. Ils ne doivent pas se constituer en organismes de bienfaisance pour être reconnus. Ils ne doivent pas se cacher derrière quelque autre euphémisme. Ils doivent pouvoir bénéficier de l'aide qu'ils méritent, ce que la société, au Canada, est prête à leur accorder. Il est grand temps que nous mûrissions et que nous nous rendions compte que les activités culturelles de notre pays doivent être subventionnées et que le temps presse.

**Mme Finestone:** Lorsque vous vous êtes entretenus avec le ministre, ou avec ses collaborateurs, avez-vous discuté des effets très négatifs qu'entraînera l'imposition de droits de douane sur les livres importés?

**Mme d'Auray:** Oui, nous en avons discuté.

**Mme Finestone:** Avez-vous eu l'impression qu'une mesure serait bientôt adoptée?

**Mme d'Auray:** Le ministre nous a dit qu'il espérait qu'une mesure serait prise à cet effet au cours des deux mois à venir. Nous l'avons également exhorté à répondre aux demandes présentées par nos associations membres de l'industrie du livre et des revues. Cette industrie est également très inquiète et a même tenu une conférence de presse la semaine suivante.

**Mme Finestone:** Cela nous inquiète tous.

J'ai assisté à la conférence que vous avez tenue, dont le thème était le statut de l'artiste. Ces deux jours ont été fort intéressants. Il me semble—et à un moment donné, le président de l'Union des artistes a fait un appel émouvant—que si l'artiste ne peut être reconnu par la loi, nous n'avancerons pas beaucoup. Tout ce qui a été dit et recommandé, bien que tous ces propos soient très importants et très intéressants, ne sera pas suivi d'effet si l'artiste n'est pas reconnu officiellement par la loi. Avez-vous été fermes sur ce point avec le ministre?

**Mme d'Auray:** Nous le répétons constamment chaque fois que nous nous entretenons avec quelqu'un. Peu importe l'endroit où nous sommes; nous essayons toujours d'amener ce point. Mais nous avons effectivement demandé au ministre de tenir compte du rôle que joue chaque artiste et de lui accorder un statut juridique.

**Mme Finestone:** Nous avons eu des entretiens ailleurs et auparavant. Apparemment, il sera très difficile d'inscrire une définition officielle de l'artiste dans la Loi de l'impôt sur le revenu. Vous a-t-on demandé d'aider les responsables, non pas à établir les règlements, mais à rédiger cette définition? Avez-vous été consultés? Vous a-t-on fait part des définitions qu'ils sont censés avoir essayé de pondre au cours des derniers mois?



[Texte]

**Ms d'Auray:** We have not been consulted on the writing of the definition of an artist. I therefore assume that you refer to the Department of Finance in this instance.

**Mrs. Finestone:** Yes.

• 1645

**Ms d'Auray:** We have worked closely with the Department of National Revenue in the development of the guidelines that are now used in the Interpretation Bulletin 504, but we have not been asked by Finance. We have volunteered to the departments of Finance, Revenue, and Communications, for five years now, our expertise in this area.

**Mrs. Finestone:** Have you directed your remarks to the deputy minister?

**Ms d'Auray:** Yes, we have.

**Mrs. Finestone:** What was the name of the gentleman who was here this morning?

**Ms d'Auray:** Are you referring to David Dodge?

**Mrs. Finestone:** Yes, I am. Have you worked with David?

**Ms d'Auray:** We have met with him.

**Mrs. Finestone:** At the time you met with him, did he go over or indicate that he was working on a definition?

**Ms d'Auray:** No.

**Mr. Weinrich:** No.

**Ms d'Auray:** What we did was come to him with proposals similar to the ones we proposed or submitted to the Minister of State for Finance, and which we are submitting to you today. We discussed these proposals with him, but we certainly did not get an indication that the definition of an artist was being worked on by the Department of Finance.

**Mrs. Finestone:** Have you formal correspondence with the Department of Finance which indicates that you have offered help and that you have had response from them?

**Ms d'Auray:** Yes.

**Mr. Weinrich:** I have to say about this business of definition that it is a red herring that has been dragged up in front of us for the last 12 years, to my knowledge, and if the entire forces of the Departments of Justice and Finance... It took me, I think, 10 minutes to write a definition when we had a meeting with Revenue some two years ago, which was submitted to them at that time. It is not a difficult job. It simply requires the will to do it, and we are not writers of statutes, but it is not a difficult job if it were necessary to do one.

**Mrs. Finestone:** I intend to take this piece of the transcript and forward it to the parties that be. It has been indicated to us that it is a very complicated and difficult wording, as it would have force of law, and I would be very pleased if you would be good enough to table that correspondence with us so we could perhaps address the Minister of Finance, and particularly the Ministry, with respect to your very generous offer and see if we can perhaps facilitate that kind of help to

[Traduction]

**Mme d'Auray:** On ne nous a pas demandé notre avis sur la façon dont un artiste pourrait être défini. Je suppose que vous faites allusion au ministère des Finances en l'espèce.

**Mme Finestone:** Oui.

**Mme d'Auray:** Nous avons aidé le ministère du Revenu national à établir les critères qui figurent maintenant dans le bulletin d'interprétation n° 504, mais le ministère des Finances ne nous a rien demandé. Nous avons offert notre aide aux ministères des Finances, du Revenu et des Communications au cours des cinq dernières années.

**Mme Finestone:** En avez-vous parlé au sous-ministre?

**Mme d'Auray:** Oui.

**Mme Finestone:** Comment s'appelait celui qui a comparu ce matin?

**Mme d'Auray:** Voulez-vous parler de M. David Dodge?

**Mme Finestone:** Oui. Avez-vous travaillé avec M. Dodge?

**Mme d'Auray:** Nous l'avons rencontré.

**Mme Finestone:** Lorsque vous vous êtes entretenus avec lui, vous a-t-il dit qu'il essayait de pondre une définition?

**Mme d'Auray:** Non.

**M. Weinrich:** Non.

**Mme d'Auray:** Nous lui avons présenté des propositions identiques à celles que nous avons remises au ministre d'État chargé des Finances et que nous vous présentons aujourd'hui. Nous en avons discuté avec lui, mais rien ne nous a été dit sur la définition éventuelle d'un artiste que préparait le ministère des Finances.

**Mme Finestone:** Avez-vous copie des lettres que vous avez adressées au ministère des Finances dans lesquelles vous offrez votre aide et des lettres que vous avez reçues du ministère?

**Mme d'Auray:** Oui.

**M. Weinrich:** Je veux dire que cette question de définition est un faux problème qui dure depuis 12 ans, pour autant que je sache, et si l'ensemble des effectifs du ministère de la Justice et du ministère des Finances... Il m'a fallu, je crois, dix minutes pour préparer une définition que j'ai remise au ministère du Revenu lorsque nous avons eu des pourparlers avec les hauts fonctionnaires, il y a environ deux ans. Ce n'est pas difficile. Il faut simplement vouloir le faire; nous ne sommes pas des rédacteurs législatifs, mais il ne serait pas difficile d'en préparer une s'il fallait le faire.

**Mme Finestone:** J'ai l'intention d'adresser ce passage du compte rendu aux parties en cause. On nous a fait valoir qu'il était très difficile et très compliqué de préparer une définition, étant donné qu'elle aurait force de loi, et je vous demanderais de bien vouloir nous faire parvenir cet échange de correspondance, pour que nous puissions parler de votre offre très généreuse au ministre des Finances, et en particulier aux hauts fonctionnaires du ministère, pour voir si nous ne pourrions pas,



## [Text]

the department so we could move forward on that particular matter. Mr. Chairman, I think I am finished.

**The Chairman:** Thank you, Mrs. Finestone. Mr. Caldwell.

**Mr. Caldwell:** I just have one question that arose out of the conversation in Mrs. Finestone's questioning regarding the . . . You said there is a group within the Department of Communications looking at some of the recommendations that were made to all the task forces. Is that . . . ?

**Mr. Siren:** I am not entirely sure of the precise terms of reference each of these companies received from the Department of Communications, but my understanding is that they have been contracted to examine the cost of the application. Whether it includes every item that has been recommended by a task force or not, I am not aware, but certainly the intention is, to my knowledge, that these companies are now investigating the cost impact of certain of these recommendations, if not all of them.

**Mr. Caldwell:** Did you as a group talk to these people, or did you talk to them?

**Mr. Siren:** No.

**The Chairman:** Thank you. Mr. Drache or Mr. Audley, do you have further questions?

**Mrs. Finestone:** I have one question, if I may.

**The Chairman:** Yes, Mrs. Finestone.

**Mrs. Finestone:** I just realized that I had clipped the article . . . did any of you look at this article in section C of *The Globe and Mail* of November 22 which was headed "Bread winners"? It was a fairly comprehensive two-page cover in that Saturday issue on Athe artist, in which they outlined the earnings, etc. Did you look?

I was curious to know whether you would agree that eight out of ten members earned no more than \$10,000 in 1985—this is ACTRA. Would those be accurate figures with respect to the earnings of people who are artists in that field, in ACTRA?

**Mr. Siren:** I am not in a position to take a look at last year's earnings and break it down without referring back to the actual figures, but I presume that information came from an ACTRA source. Certainly we are aware that the average artist is working at a very low income level indeed. There are a number of artists working steadily who are able to earn a fairly decent living.

• 1650

**Mrs. Finestone:** I do not know if Mr. Drache or Paul Audley, or perhaps my other colleagues, have asked you the question, but one of the comments in this particular article was that Canada, unlike most other western countries, regards actors as self-employed and therefore ineligible for unemployment insurance benefits. Does that cover the issue of the UIC benefits as opposed to Canada Pension Plan?

## [Translation]

ce faisant, avancer un peu. Monsieur le président, je crois que je n'ai plus de question à poser.

**Le président:** Merci, madame Finestone. Monsieur Caldwell.

**M. Caldwell:** J'ai une question à vous poser qui m'est venue à l'esprit en entendant M<sup>me</sup> Finestone parler de . . . Vous avez dit qu'une équipe du ministère des Communications examinait les recommandations présentées par tous les groupes de travail. Est-ce . . . ?

**M. Siren:** Je ne suis pas tout à fait certain du mandat précis que chacune de ces firmes a reçu du ministère des Communications, mais je crois savoir qu'elles ont été chargées d'examiner le coût de ces recommandations. Je ne sais pas si elles ont été chargées d'examiner toutes les recommandations présentées par les groupes de travail, mais, pour autant que je sache, ces firmes sont en train d'examiner les retombées économiques de certaines de ces recommandations, sinon de toutes.

**M. Caldwell:** La CCA s'est-elle entretenue avec ces gens-là?

**M. Siren:** Non.

**Le président:** Merci. Monsieur Drache, ou monsieur Audley, avez-vous d'autres questions à poser?

**Mme Finestone:** J'aurais une question à poser, si vous me le permettez.

**Le président:** Je vous en prie, madame Finestone.

**Mme Finestone:** Je viens de me rendre compte que j'avais découpé cet article . . . Avez-vous lu cet article paru dans la partie C du *Globe and Mail* du 22 novembre dernier, article intitulé: «*Bread Winners*»? Cet article était assez complet et couvrait deux pages dans le numéro du samedi; il y était question de l'artiste, de ses gains, etc. L'avez-vous lu?

Je voulais savoir si vous pensiez, comme le fait valoir cet article, que parmi les membres de l'Association des artistes canadiens de la télévision et de la radio, huit sur dix n'avaient pas gagné plus de 10,000\$ en 1985. Ces chiffres reflètent-ils les revenus des artistes de la télévision et de la radio?

**M. Siren:** Je ne peux pas examiner les revenus de l'année dernière et en faire le décompte sans me reporter aux chiffres exacts, mais je suppose que ce renseignement vient de l'association même. Nous savons, c'est sûr, que l'artiste moyen n'a qu'un revenu très modeste. Certains artistes qui travaillent régulièrement réussissent à bien gagner leur vie.

**Mme Finestone:** Je ne sais pas si M. Drache, ou M. Paul Audley, ou peut-être mes autres collègues, vous ont posé cette question, mais cet article fait valoir que le Canada, contrairement à la plupart des autres pays occidentaux, considère les acteurs comme étant à leur propre compte, ce qui les empêche de bénéficier de l'assurance-chômage. Est-ce qu'il s'agit des prestations d'assurance-chômage, par opposition aux prestations au titre du Régime de pensions du Canada?

[Texte]

**Ms d'Auray:** Yes, it does.

**Mrs. Finestone:** Then I will read it in the transcript. Thank you.

**The Chairman:** Thank you, Mrs. Finestone. Mr. Audley.

**Mr. Paul Audley (Researcher):** I just want to make sure that I am clear about something you said. Are you aware of any studies being done by any of the departments you are in contact with to look at the feasibility or costs related to any of the recommendations we have been discussing today?

**Ms d'Auray:** Yes.

**Mr. Audley:** If so, could you give us some detail in response?

**Ms d'Auray:** I have been personally contacted by one consultant in particular, who has been hired by the Department of Communications, to review some of the fiscal recommendations and in particular some of the recommendations that we have made . . . be acted upon by the Department of Finance.

**Mr. Audley:** Have you, in your discussions with the representatives of those departments, had any indication of the date on which the working committee, with representatives from the three departments, plans to report back to the Ministers who commissioned the studies?

**Ms d'Auray:** I know they have a meeting scheduled for next week, and I know that some of the reports have been made available to the members of that interdepartmental committee. I am not sure as to when the final report is to be prepared.

**Mr. Audley:** Thank you very much.

**Mrs. Finestone:** Further to what you have just asked, Mr. Audley, in questioning you, were they expecting you to produce and crunch out numbers, or were they just testing numbers?

**Ms d'Auray:** They expected us to produce the numbers.

**Mrs. Finestone:** I sort of got that sense from you. They were expecting you to crunch out the numbers.

**Mr. Weinrich:** That is usual.

**Mrs. Finestone:** Are they giving you an extra grant to do that so you can hire economists to do it?

**Ms d'Auray:** That is another discussion.

**Mrs. Finestone:** It has been going on for many years, I know. It is not the first time I have heard this.

**The Chairman:** This has been a very informative and a very cordial session. Mr. Siren, we thank you and of course your colleagues, and we anticipate with some warmth and eagerness your re-appearance in a different context when we examine the report which you co-authored with Mr. Gélinas, on the task force. We thank all the witnesses, Madam Fortier, Mrs. Yeomans, Mr. Weinrich and Madam d'Auray, for their help today.

[Traduction]

**Mme d'Auray:** Oui.

**Mme Finestone:** Alors, je lirai le compte rendu. Je vous remercie.

**Le président:** Merci, madame Finestone. Monsieur Audley.

**M. Paul Audley (chargé de recherche):** Je voudrais m'assurer avoir bien compris. Savez-vous si des études sont effectuées actuellement par les ministères avec lesquels vous êtes en contact à propos du coût des recommandations dont nous avons discuté aujourd'hui?

**Mme d'Auray:** Oui.

**M. Audley:** Dans ce cas, pourriez-vous nous en donner davantage de détails?

**Mme d'Auray:** J'ai été personnellement contactée par un expert-conseil qui a été chargé par le ministère des Communications d'examiner le coût fiscal de certaines recommandations, et en particulier de certaines recommandations que nous avons proposées au cas où le ministère des Finances voudrait les mettre à exécution.

**M. Audley:** D'après les discussions que vous avez eues avec les fonctionnaires de ces ministères, savez-vous à peu près à quelle date le groupe de travail composé de représentants des trois ministères entend remettre son rapport aux ministres qui ont demandé ces études?

**Mme d'Auray:** Je sais qu'ils doivent se rencontrer la semaine prochaine, et je sais que certains de ces rapports ont été remis aux membres de ce comité interministériel. Cependant, je ne sais pas quand le rapport final doit être présenté.

**M. Audley:** Je vous remercie.

**Mme Finestone:** Dans ce même ordre d'idées, est-ce qu'ils s'attendaient à ce que vous donniez des chiffres précis, ou bien vous ont-ils donné des chiffres en vous demandant ce que vous en pensiez?

**Mme d'Auray:** Ils s'attendaient à ce que nous leur donnions des chiffres.

**Mme Finestone:** C'est bien ce que je pensais. Ils s'attendaient à ce que vous donniez vous-mêmes les chiffres en question.

**M. Weinrich:** C'est normal.

**Mme Finestone:** Vous ont-ils accordé une subvention supplémentaire pour que vous puissiez retenir les services d'économistes?

**Mme d'Auray:** Ça, c'est une tout autre chanson.

**Mme Finestone:** Cela dure depuis des années, je sais. Ce n'est pas la première fois que j'entends cela.

**Le président:** Cette séance a été très instructive et très cordiale. Monsieur Siren, nous vous remercions, ainsi que tous vos collègues, évidemment, et nous attendons avec impatience l'occasion de vous revoir lorsque nous examinerons le rapport que vous avez préparé en collaboration avec M. Gélinas. Nous remercions tous les témoins, M<sup>me</sup> Fortier, M<sup>me</sup> Yeomans, M. Weinrich et M<sup>me</sup> d'Auray, de leur contribution.

*[Text]*

I am afraid in some ways you have raised more questions for us. We had hoped to diminish the number of questions before us, but when you seek truth that often happens. Thank you again, and this session is adjourned.

*[Translation]*

Je crains que vous ne nous obligiez à aborder d'autres questions. Nous avions espéré en diminuer le nombre, mais lorsqu'on cherche à percer une affaire, c'est souvent ce qui se produit. Je vous remercie infiniment. La séance est levée.

---

















*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Canadian Government Publishing Centre,  
Supply and Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

*En cas de non-livraison,*  
*retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Centre d'édition du gouvernement du Canada,  
Approvisionnement et Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

---

#### WITNESSES

*From the Canadian Conference of the Arts:*

Claudette Fortier, President;  
Paul Siren, Vice-President;  
Edie Yeomans, Member of the Board of Governors;  
Peter Weinrich, Member;  
Michelle D'Auray, National Director.

#### TÉMOINS

*De la Conférence canadienne des arts:*

Claudette Fortier, présidente;  
Paul Siren, vice-président;  
Edie Yeomans, membre du conseil d'administration;  
Peter Weinrich, membre;  
Michelle D'Auray, directrice nationale.



HOUSE OF COMMONS

Issue No. 13

Tuesday, December 16, 1986

Chairman: Jim Edwards

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 13

Le mardi 16 décembre 1986

Président: Jim Edwards

*Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing Committee on*

## Communications and Culture

*Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des*

## Communications et de la culture

RESPECTING:

Future Committee's Activities

In accordance with its mandate under Standing Order 96(2), a review of Canadian Cultural Policy and Programs, taking into account various task force reports

CONCERNANT:

Activités futures du Comité

En conformité avec son mandat en vertu de l'article 96(2) du Règlement, une revue de la politique et des programmes culturels au Canada en tenant compte d'un certain nombre de rapports de groupes de travail

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



Second Session of the Thirty-third Parliament, 1986

Deuxième session de la trente-troisième législature, 1986

STANDING COMMITTEE ON COMMUNICATIONS  
AND CULTURE

*Chairman:* Jim Edwards

*Vice-Chairman:* Bob Pennock

MEMBERS

Jim Caldwell  
Edouard Desrosiers  
Sheila Finestone

(Quorum 4)

Martin Lavoie

*Clerk of the Committee*

COMITÉ PERMANENT DES COMMUNICATIONS ET  
DE LA CULTURE

*Président:* Jim Edwards

*Vice-président:* Bob Pennock

MEMBRES

John Gormley  
Lynn McDonald—(7)

(Quorum 4)

*Le greffier du Comité*

Martin Lavoie

## MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, DECEMBER 16, 1986  
(19)

[Text]

The Standing Committee on Communications and Culture met, *in camera*, at 8:16 o'clock a.m., this day, the Chairman, Jim Edwards, presiding.

*Members of the Committee present:* Jim Caldwell, Jim Edwards, Sheila Finestone, John Gormley, Lynn McDonald, Bob Pennock.

*In attendance: From the Library of Parliament, Research Branch:* Françoise Coulombe, Antony Jackson, James Robertson, Research Officers, and Paul Audley, Consultant.

*Witnesses:* Jean Sutherland Boggs, Edward Bousfield, Sharilyn Ingram, Louis Lemieux and Alexander Pincombe.

The Committee met to discuss its future business and, in accordance with its mandate under Standing Order 96(2), the Committee resumed its review of Canadian Cultural Policy and Programs, taking into account various task force reports.

On motion of Lynn McDonald, it was agreed,—That the meeting be held IN CAMERA with Transcription and Interpretation.

On motion of Lynn McDonald, it was agreed,—That the Clerk be authorized to keep a copy of the transcript for the use of the Committee members only for a period of up to three months.

The witnesses made opening statements and answered questions.

It was unanimously agreed,—That the completion date specified in the contract dated November 6, 1986, between Drache, Rotenberg, and the Committee be extended to February 20, 1987, the total number of days indicated in the contract remaining at 30 days for the same maximum amount of \$17,970.

At 12:01 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

AFTERNOON SITTING  
(20)

The Standing Committee on Communications and Culture met, *in camera*, at 3:40 o'clock p.m., this day, the Chairman, Jim Edwards, presiding.

*Members of the Committee present:* Jim Caldwell, Edouard Desrosiers, Jim Edwards, Sheila Finestone, Lynn McDonald.

*In attendance: From the Library of Parliament, Research Branch:* James Robertson, Research Officer; Paul Audley and René Lemieux, Consultants.

*Witnesses: From the National Museums of Canada:* Richard M.H. Alway, Acting Director, National Gallery of Canada; Alan R. Emery, Director, National Museum of Natural Sciences; George F. MacDonald, Director, National Museum of Man; J. William McCowan, Director, National Museum of Science and Technology.

## PROCÈS-VERBAUX

LE MARDI 16 DÉCEMBRE 1986  
(19)

[Traduction]

Le Comité permanent des communications et de la culture se réunit à huis clos, aujourd'hui à 8 h 16, sous la présidence de Jim Edwards, (*président*).

*Membres du Comité présents:* Jim Caldwell, Jim Edwards, Sheila Finestone, John Gormley, Lynn McDonald, Bob Pennock.

*Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* Françoise Coulombe, Antony Jackson, James Robertson, attachés de recherche, et Paul Audley, conseiller.

*Témoins:* Jean Sutherland Boggs, Edward Bousfield, Sharilyn Ingram, Louis Lemieux et Alexander Pincombe.

Le Comité se réunit pour déterminer ses futurs travaux puis, en vertu de l'autorité que lui confère l'article 96(2), il reprend l'étude de la politique et des programmes culturels au Canada, à la lumière des rapports de divers groupes de travail.

Sur motion de Lynn McDonald, il est convenu,—Que le Comité adopte le huis clos avec services de transcription et d'interprétation.

Sur motion de Lynn McDonald, il est convenu,—Que le greffier soit autorisé à conserver, jusqu'à trois mois, à l'usage exclusif des membres du Comité, un exemplaire de la transcription.

Les témoins font des déclarations préliminaires et répondent aux questions.

Il est convenu à l'unanimité,—Que la date de résiliation du contrat passé entre la firme Drache, Rotenberg et le Comité, c'est-à-dire, le 6 novembre 1986, soit repoussée au 20 février 1987; et que le total des jours indiqué dans le contrat, soit 30 jours, reste inchangé, tout comme le montant maximal de 17,970\$.

A 12 h 01, le Comité interrompt les travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

SÉANCE DE L'APRÈS-MIDI  
(20)

Le Comité permanent des communications et de la culture se réunit à huis clos, aujourd'hui à 15 h 40, sous la présidence de Jim Edwards, (*président*).

*Membres du Comité présents:* Jim Caldwell, Edouard Desrosiers, Jim Edwards, Sheila Finestone, Lynn McDonald.

*Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* James Robertson, attaché de recherche; Paul Audley et René Lemieux, conseillers.

*Témoins: Des Musées nationaux du Canada:* Richard M.H. Alway, directeur par intérim, Musée des beaux-arts du Canada; Alan R. Emery, directeur, Musée national des sciences naturelles; George F. MacDonald, directeur, Musée national de l'Homme; J. William McGowan, directeur, Musée national des sciences et de la technologie.



In accordance with its mandate under Standing Order 96(2), the Committee resumed its review of Canadian Cultural Policy and Programs, taking into account various task force reports.

On motion of Sheila Finestone, it was agreed,—That the meeting be held IN-CAMERA with Transcription and Interpretation.

On motion of Lynn McDonald, it was agreed,—That the Clerk be authorized to keep a copy of the transcript for the use of the Committee members only for a period of up to three months.

George F. MacDonald made an opening statement, and with the other witnesses, answered questions.

At 5:35 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Martin Lavoie

*Clerk of the Committee*

En vertu de l'autorité que lui confère l'article 96(2) du Règlement, le Comité reprend l'étude de la politique et des programmes culturels au Canada, à la lumière des rapports de divers groupes de travail.

Sur motion de Sheila Finestone, il est convenu,—Que le Comité adopte le huis clos avec services de transcription et d'interprétation.

Sur motion de Lynn McDonald, il est convenu,—Que le greffier soit autorisé à conserver, jusqu'à trois mois, à l'usage exclusif des membres du Comité, un exemplaire de la transcription.

George F. MacDonald fait une déclaration préliminaire, puis lui-même et les autres témoins répondent aux questions.

A 17 h 35, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

Martin Lavoie











*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Canadian Government Publishing Centre,  
Supply and Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

*En cas de non-livraison,*  
*retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Centre d'édition du gouvernement du Canada,  
Approvisionnement et Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

#### WITNESSES

Jean Sutherland Boggs;  
Edward Bousfield;  
Sharilyn Ingram;  
Louis Lemieux;  
Alexander Pincombe.

#### *From the National Museums of Canada:*

Richard M.H. Alway, Acting Director, National Gallery of Canada;  
Alan R. Emery, Director, National Museum of Natural Sciences;  
George F. MacDonald, Director, National Museum of Man;  
J. William McGowan, Director, National Museum of Science and Technology.

#### TÉMOINS

Jean Sutherland Boggs;  
Edward Bousfield;  
Sharilyn Ingram;  
Louis Lemieux;  
Alexander Pincombe.

#### *Des Musées nationaux du Canada:*

Richard M.H. Alway, directeur par intérim, Musée des beaux-arts du Canada;  
Alan R. Emery, directeur, Musée national des sciences naturelles;  
George F. MacDonald, directeur, Musée national de l'Homme;  
J. William McGowan, directeur, Musée national des sciences et de la technologie.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 14

Wednesday, January 14, 1987  
Thursday, January 15, 1987

Chairman: Jim Edwards

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 14

Le mercredi 14 janvier 1987  
Le jeudi 15 janvier 1987

Président: Jim Edwards

*Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing Committee on*

*Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des*

## Communications and Culture

## Communications et de la culture

RESPECTING:

In accordance with its mandate under Standing Order 96(1), Consideration of a Draft Report on the 1985-86 Annual Report of the Canadian Broadcasting Corporation, together with the Auditor General's Report, for the fiscal year ended March 31, 1986

In accordance with its mandate under Standing Order 96(2), consideration of a Draft Report on Taxation of the Artists and the Arts

INCLUDING:

The Second Report to the House: TAXATION OF ARTISTS AND THE ARTS

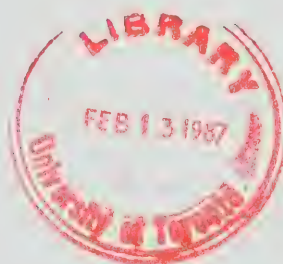
CONCERNANT:

En conformité avec son mandat en vertu de l'article 96(1) du Règlement, étude d'un projet de rapport sur le Rapport annuel 1985-1986 de la Société Radio-Canada ainsi que le rapport du vérificateur général y afférent pour l'exercice financier terminé le 31 mars 1986

En conformité avec son mandat en vertu de l'article 96(2) du Règlement, étude d'un projet de rapport sur la fiscalité relative aux artistes et aux arts

Y COMPRIS:

Le deuxième rapport à la Chambre: LA FISCALITÉ RELATIVE AUX ARTISTES ET AUX ARTS



Second Session of the Thirty-third Parliament, 1986-87

Deuxième session de la trente-troisième législature, 1986-1987



STANDING COMMITTEE ON COMMUNICATIONS  
AND CULTURE

*Chairman:* Jim Edwards

*Vice-Chairman:* Bob Pennock

MEMBERS

Jim Caldwell  
Edouard Desrosiers  
Sheila Finestone

(Quorum 4)

Martin Lavoie

*Clerk of the Committee*

COMITÉ PERMANENT DES COMMUNICATIONS ET  
DE LA CULTURE

*Président:* Jim Edwards

*Vice-président:* Bob Pennock

MEMBRES

John Gormley  
Lynn McDonald—(7)

(Quorum 4)

*Le greffier du Comité*

Martin Lavoie

## REPORT TO THE HOUSE

Wednesday, January 21, 1987

The Standing Committee on Communications and Culture has the honour to present its

## SECOND REPORT

Pursuant to Standing Order 96(2), your Committee has considered Canadian cultural policy and programs, taking into account various task force reports, specifically the Report and Recommendations of the Task Force on Funding of the Arts and the Task Force on the Status of the Artist.

## TAXATION OF ARTISTS AND THE ARTS

## BACKGROUND

The Standing Committee on Communications and Culture has undertaken, among other things, to make recommendations relating to the proposals contained in two Task Force Reports. One of these is entitled *The Status of the Artist* and is generally known as the Siren-Gélinas Report, and the other is entitled *Funding of the Arts in Canada to the Year 2000* and has become known generally as the Bovey Report. (The former report was submitted to the Minister of Communications in August 1986 and the latter was submitted to the Ministers of Finance and Communications in June 1986). While each task force report deals with a wide range of issues, each also contains a series of recommendations which relate to taxation of artists and the arts. The Committee decided that it would be most logical if the tax proposals of the two reports were considered together. Other aspects of each of the reports may be dealt with in a later report of the Committee.

## TIMING

The members of the Committee are, of course, cognizant of the fact that the Minister of Finance has announced that he will be tabling comprehensive proposals dealing with reform of the Canadian tax system, including the income tax system, fairly early in 1987. This then raised the issue of whether the proposals contained in the two task force reports should be dealt with before the tax reform debate starts or whether the proposals should be dealt with as part of the discussions which are certain to ensue after the Minister makes his own reform proposals public.

The Committee and most witnesses felt that the proposals contained in the two Task Force Reports and the recommendations which will be contained in this report are not of a nature that will be affected by tax reform. Indeed, most of the proposals can be viewed as being "reformist" in that they are designed to give the arts community and those who are part of it, tax parity with other taxpayers who are in similar economic circumstances. In no case does the Committee recommend amendments to the *Income Tax Act* which would provide artists or the arts community with preferential treatment from that accorded to comparable groups, save perhaps in a key proposal where it is recommended that administrative concessions which have already been granted to artists (with

## RAPPORT À LA CHAMBRE

Le mercredi 21 janvier 1987

Le Comité permanent des communications et de la culture a l'honneur de présenter son

## DEUXIÈME RAPPORT

Conformément au paragraphe 96(2) du Règlement, votre Comité a examiné la politique et les programmes canadiens en matière de culture, en se fondant sur les rapports de divers groupes de travail, notamment sur les rapports et les recommandations présentés par le Groupe de travail sur le financement des arts et le Groupe de travail sur le statut de l'artiste.

## LA FISCALITÉ RELATIVE AUX ARTISTES ET AUX ARTS

## CONTEXTE

Le Comité permanent des communications et de la culture a entrepris, entre autres choses, de soumettre des recommandations ayant trait aux propositions contenues dans les rapports des deux groupes de travail. L'un d'eux s'intitule *Le statut de l'artiste* et est plus connu sous le nom de Rapport Gélinas-Siren, tandis que l'autre s'intitule *Le financement des arts au Canada jusqu'à l'an 2000* et est généralement connu sous le nom de Rapport Bovey. (Le premier a été soumis au ministre des Communications en août 1986 et le second a été soumis aux ministres des Finances et des Communications en juin 1986.) Bien que chacun traite d'une grande variété de questions, l'un et l'autre contiennent en outre une série de recommandations qui ont trait à la situation fiscale des artistes et des organismes à vocation artistique. Le Comité a estimé qu'il était des plus logique d'étudier simultanément les propositions fiscales contenues dans les deux rapports. Les autres aspects de chacun de ces documents pourront faire l'objet d'un autre rapport du Comité.

## CHOIX DU MOMENT

Les membres du Comité savent que le ministre des Finances a annoncé qu'il déposerait vers le début de l'année 1987 des propositions complètes sur la réforme du régime fiscal canadien, et notamment du régime d'imposition du revenu. Partant de là, nous nous sommes demandés s'il fallait examiner les propositions contenues dans les rapports des deux groupes de travail avant l'ouverture du débat sur la réforme fiscale, ou s'il fallait les aborder au cours des discussions qui s'amorceront très certainement dès que seront connues les propositions de réforme du Ministre.

Le Comité et la plupart des témoins estiment que la réforme fiscale ne devrait pas remettre en question les propositions contenues dans les rapports des deux groupes de travail, de même que celles que contiendra le présent rapport. De fait, la plupart des propositions peuvent être considérées comme «réformistes», en ce sens qu'elles sont conçues pour accorder aux membres de la communauté artistique la parité fiscale avec d'autres contribuables dont la situation économique est comparable. Le Comité ne recommande en aucune manière d'apporter à la *Loi de l'impôt sur le revenu* des modifications qui offriraient aux artistes ou à la communauté artistique un traitement plus favorable que celui qu'on réserve à d'autres groupes comparables, si ce n'est qu'il recommande d'intégrer à

full support of all political parties) be incorporated into statute law.

If special tax treatment which is currently given to groups which may be viewed as comparable to the arts community should be cut back, as part of the tax reform process, then the Committee would expect that the changes would also apply to the arts groups.

The question was put to witnesses from the Canadian Conference of the Arts as to whether it might not be best to delay implementation of the proposed changes for a year or two until the shape of the *Income Tax Act* after tax reform was known. We were told in no uncertain terms that the arts community was hoping for substantive changes to be contained in the 1987 Budget. We were told that many of the proposed changes have been under consideration for a long time, in some cases for as many as twelve years, and that further delay could only work to the detriment of the arts community. We concur and recommend that the proposed changes be made as expeditiously as possible, not to await the end of what may turn out to be a lengthy national debate on the shape of tax reform.

We might also add that there is unanimity as to the desirability of the key proposals contained in the two Task Force Reports within the arts community. We heard no "naysayers", either directly or indirectly. Indeed, it was the Committee itself which decided that some of the proposals were probably not of a nature that they should be contemplated at this time. Thus, insofar as the Committee is aware, there would be total support within the arts community for the recommendations which it is endorsing in this Report.

#### ANALYSIS AND RECOMMENDATIONS

As noted earlier, there were literally dozens of specific proposals on tax issues contained in the two Task Force Reports. Because there was some over-lapping of proposals and because it is possible to group recommendations, this Report will deal with key issues under a series of headings, some of which may encompass several recommendations which were made on an individual basis in one or the other or, in some cases, both Task Force Reports.

##### a) Giving Juridical Status to Artists and Their Work in the Income Tax Act

A definition of the term "professional artist" along with any other necessary supporting definitions should be incorporated into the Income Tax Act; this was explicitly recommended by the Siren-Gélinas Report and implicitly recommended by the Bovey Report. This is, it appears to the Committee, a necessary pre-condition to two important sets of recommendations.

In 1983 and early 1984, creative artists across Canada were being reassessed by Revenue Canada. They were being told that they had no "reasonable expectation of profit" from their artistic endeavours, and as a consequence, it meant that they were not recognized as "carrying on business". Because they were not carrying on business, losses which were incurred in their artistic activities could not be offset against income from other sources. Over 400 artists (and we use this term in its

la *Loi* les concessions administratives qui ont déjà été accordées aux artistes (avec l'appui de tous les partis politiques).

Si la réforme fiscale devait entraîner la suppression d'avantages fiscaux qu'on accorde actuellement à des catégories de gens dont la situation peut se comparer à celle des artistes, le Comité s'attendrait à ce que ces changements visent également les groupes artistiques.

Nous avons demandé à des témoins comparaissant au nom de la Conférence canadienne des arts s'il ne vaudrait pas mieux retarder d'un an ou deux la mise en application des changements proposés, pour attendre de voir ce que donnera la *Loi de l'impôt sur le revenu* après la réforme fiscale. On nous a répondu sans équivoque que la communauté artistique s'attendait à des changements de fond dans le budget de 1987. On nous a dit qu'un grand nombre des changements proposés étaient à l'étude depuis longtemps déjà, dans certains cas depuis douze ans, et qu'un retard additionnel ne pourrait que nuire à la communauté artistique. Nous partageons ce point de vue et recommandons que les changements proposés soient apportés le plus rapidement possible, sans qu'on attende la clôture de ce qui pourrait être un long débat national sur la réforme fiscale.

Nous pourrions ajouter que la communauté artistique tout entière estime souhaitable d'adopter les principales propositions contenues dans les rapports des deux groupes de travail. Nous n'avons entendu aucun opposant, ni directement ni indirectement. C'est d'ailleurs le Comité lui-même qui a jugé qu'il n'y avait peut-être pas lieu d'examiner certaines de ces propositions pour l'instant. Par conséquent, autant que nous sachions, la communauté artistique souscrirait entièrement aux recommandations que le Comité présente dans ce rapport.

#### ANALYSE ET RECOMMANDATIONS

Comme nous l'avons déjà mentionné, les rapports des deux groupes de travail contenaient des dizaines de propositions précises à caractère fiscal. Toutefois, compte tenu du chevauchement de certaines propositions et de la possibilité de grouper certaines recommandations, notre rapport traite des grandes questions sous une série de rubriques, dont certaines peuvent inclure plusieurs recommandations qui ont été faites séparément dans l'un ou l'autre rapport et parfois dans les deux.

##### a) Reconnaissance juridique du statut de l'artiste et de ses oeuvres dans la Loi de l'impôt sur le revenu

On devrait incorporer à la *Loi de l'impôt sur le revenu* une définition de l'expression «artiste professionnel», de même que toute autre définition accessoire conséquente; le Rapport Gélinas-Siren en avait recommandé l'adoption explicitement tandis que le Rapport Bovey l'avait fait de façon implicite. Il s'agit là, selon le Comité, d'une condition préalable à l'application de deux importants ensembles de recommandations.

En 1983 et au début de 1984, Revenu Canada a procédé à des réévaluations de l'imposition de certains créateurs canadiens. On leur a dit que, comme leurs activités artistiques ne représentaient pas de «possibilités raisonnables de profits», ils n'étaient pas considérés comme «exploitant une entreprise». Or, parce qu'ils n'exploitent pas une entreprise, les pertes qu'ils subissent en raison de leurs activités artistiques ne peuvent être déduites du revenu qu'ils tirent d'autres sources. Plus de 400



broadest sense to include writers and performing artists as well as visual artists) were affected by this decision and it is fair to say that it was this issue which led a Sub-Committee of the Standing Committee on Communications and Culture to examine the subject of taxation of artists in 1984.

In light of the findings of that Sub-Committee in 1984, some major changes, both legislative and administrative, came about.

The problem of a lack of reasonable expectation of profit was dealt with administratively. In essence, Revenue Canada along with various arts groups came up with a workable set of criteria which identified professional artists and which excluded hobbyists. Armed with that set of criteria, Revenue Canada administratively applied a more realistic test (insofar as artists were concerned) as to whether a business was carried on. The criteria as laid out in Revenue Canada's Interpretation Bulletin IT-504 have been widely praised and no criticism has been made in respect to this set of guidelines.

But a number of points have become apparent.

- i) The administrative approach has no force of law and if a case ends up in the Courts, judges will look at the law, not at Revenue Canada's administrative practices.
- ii) Revenue Canada is using its best efforts to ensure that no case will be brought against an artist relating to the deductibility of reasonable losses if that artist meets the criteria. But at least one such case managed to end up in the Courts (where the artist predictably lost) and there is no assurance that with the best will in the world, Revenue Canada will not "pick up" every such case.
- iii) Administrative practices are subject to change when those who administer the *Act* move on. Subtle changes in policy could occur without the Minister being aware of the fact or Parliament having any input.

(We might say, as an aside, that testimony before us indicates that the arts community and Revenue Canada have now achieved a working relationship which has been characterized as "excellent", a dramatic and welcome development from the extreme hostility which existed less than three years ago.)

Thus, we recommend that the *Income Tax Act* be amended to make Revenue Canada's administrative policy a part of the *Income Tax Act*. This would mean that the term "professional artist" and "artistic activity" (or some variation) would have to be placed in the *Act*, with special rules incorporated in section 111 which would allow artists who are carrying on a business to deduct business expenses and losses on the same basis as is currently being allowed administratively.

Two points should be stressed. This change would not have a revenue cost. Since the statutory tests would simply be a juridical statement of the current administrative tests, there is no reason to believe that more artists would claim losses for tax purposes than is currently the case. Because the ability to

artistes (et nous utilisons ce terme dans son sens le plus large de manière à inclure les écrivains et les artistes de la scène en plus des artistes visuels) ont été touchés par cette décision. C'est la raison qui avait alors amené un Sous-Comité du Comité permanent des communications et de la culture à étudier, en 1984, la question de l'imposition des artistes.

Compte tenu des conclusions qu'a présentées ce Sous-Comité en 1984, on a apporté certains changements d'importance, de nature législative et administrative.

Le problème du manque de possibilités raisonnables de profits a été résolu de façon administrative. Revenu Canada et divers groupes artistiques ont établi un ensemble réaliste de critères définissant les artistes professionnels et excluant les amateurs. Fort de ces critères, Revenu Canada a pu, sur le plan administratif, juger de façon plus réaliste (du point de vue des artistes) si l'on avait bel et bien affaire à une entreprise. Les critères, qui sont exposés dans le Bulletin d'interprétation IT-504 de Revenu Canada, ont été fort bien accueillis et n'ont suscité aucune critique.

Cependant, un certain nombre de problèmes se posent.

- i) L'approche administrative n'a aucune force de loi, et quand une affaire aboutit devant les tribunaux, les juges s'en tiennent à la législation et ne s'intéressent pas aux pratiques administratives de Revenu Canada.
- ii) À Revenu Canada, on fait tout ce qu'on peut pour éviter d'intenter une action contre un artiste, au sujet de la déductibilité de pertes raisonnables, si cet artiste satisfait aux critères. Cependant, au moins une affaire de ce genre a abouti devant les tribunaux (l'artiste a perdu, c'était à prévoir), et rien ne garantit qu'avec la meilleure volonté du monde Revenu Canada ne relèvera pas d'autres situations semblables.
- iii) Les pratiques administratives sont susceptibles de changer avec la rotation du personnel qui applique la *Loi*. De légères modifications d'orientation pourraient être apportées sans que le Ministre en soit informé ou que le Parlement y ait le moindrement contribué.

(Nous pourrions dire en passant que les témoignages que nous avons recueillis montrent que la communauté artistique et Revenu Canada entretiennent maintenant des rapports de collaboration qu'on pourrait qualifier d'«excellents»; ce changement est remarquable et rassurant compte tenu de la forte hostilité qui caractérisait leurs relations il y a moins de trois ans.)

Par conséquent, nous recommandons de modifier la *Loi de l'impôt sur le revenu* en fonction de la politique administrative actuelle de Revenu Canada. Ce changement signifierait qu'il faudrait y inclure les expressions «artiste professionnel» et «activité artistique» (ou des expressions équivalentes) et ajouter des règles spéciales à l'article 111 pour permettre aux artistes qui exploitent une entreprise de déduire des frais d'exploitation et des pertes tout comme les y autorisent actuellement les pratiques administratives du Ministère.

Il y a lieu de souligner deux points. Ces changements n'entraîneraient pas de pertes de recettes fiscales. Étant donné que les critères établis par voie législative constitueraient simplement une reconnaissance juridique des critères administratifs actuels, il n'y a pas de raison de croire qu'un plus grand

claim deductions (which may produce losses) is limited by an overriding test of "reasonableness", there is no reason to believe that there would or could be abuse of such a provision by those who would use it.

The major objection which was raised to this proposal came from officials of the Department of Finance who did not, of course, comment on the policy itself, which after all is currently being followed, but rather expressed concerns about the difficulty of drafting the needed legislation. This Committee rejects the proposition that desirable legislation should be rejected simply because it would require work which might be more difficult than the norm. The Committee unfortunately found the officials involved unhelpful in clarifying the nature of their concerns and unwilling to accept the premise that such legislation might be desirable. As a result, their testimony on this particular point was of little assistance. We note in passing that other witnesses offered to help the draftsmen if such help were needed. We would also note that no difficult policy decisions need be made because the criteria to be used in the definition, acceptable to both Revenue Canada and the arts community, already have been set out in writing in Interpretation Bulletin IT-504.

At the beginning of this section, we indicated that there were two main reasons why we felt the term "professional artist" should be defined for the purposes of the *Income Tax Act*. The second reason is that we will be recommending that certain tax treatment given to others under the *Income Tax Act* be extended to artists. In order to do this, there must be a definition of an artist so as to be able to identify to whom the special treatment is extended.

#### RECOMMENDATION 1

That the *Income Tax Act* be amended to define the term "professional artist" in line with the criteria set out in Revenue Canada's Interpretation Bulletin IT-504 and to define such other related terms as might be required.

#### RECOMMENDATION 2

That section 111 of the *Income Tax Act* be amended so that losses incurred by professional artists be deductible from other sources of income using the statutory equivalent of the special definition of "reasonable expectation of profit" now being applied administratively by Revenue Canada.

##### b) Performing Artists as Employees

A large percentage of performing artists (dancers, singers, musicians) earn their income as employees of large artistic companies. (A smaller percentage of performing artists are, for tax purposes, self-employed business people.) Generally speaking, employees are not allowed deductions in computing income for tax purposes unless the *Income Tax Act* makes specific provision for such deductions. (Examples of these would include union dues, the \$500 general employment expense deduction and premiums to the Canada or Quebec

nombre d'artistes se mettraient à déduire des pertes de leur revenu imposable. Parce que la possibilité de demander des déductions (qui peuvent aboutir à la déclaration de pertes) est assujettie à un critère absolu de «possibilités raisonnables de profits», il n'y a aucune raison de croire que ceux qui invoqueraient une telle disposition en abuseraient ou pourraient en abuser.

La principale objection à cette proposition a été formulée par de hauts fonctionnaires du ministère des Finances qui ne se sont évidemment pas prononcés sur la politique elle-même puisqu'elle ne fait après tout que reprendre les règles appliquées actuellement, mais qui ont dit craindre qu'il soit difficile de rédiger le texte législatif approprié. Le Comité refuse de renoncer à une mesure législative souhaitable pour la simple raison que sa rédaction nécessiterait un travail plus ardu qu'à l'habitude. Le Comité déplore que les hauts fonctionnaires en question aient été réticents à préciser la nature de leurs craintes et qu'ils n'aient pas voulu admettre qu'il serait souhaitable de modifier la *Loi*. En conséquence, leur témoignage sur cette question a été relativement peu utile. Il convient de signaler que d'autres témoins ont proposé d'aider les rédacteurs au besoin. Ajoutons qu'il n'y aura pas de décisions délicates à prendre étant donné que les critères qui serviront à rédiger la définition, critères acceptés par Revenu Canada et la communauté artistique, sont déjà énumérés dans le Bulletin d'interprétation IT-504.

Nous avons dit au début de cette partie qu'il existait deux grandes raisons pour lesquelles nous estimions que la *Loi de l'impôt sur le revenu* devait contenir une définition de l'expression «artiste professionnel». La seconde est que nous recommanderons d'étendre aux artistes certaines mesures fiscales dont bénéficient d'autres contribuables en vertu de la *Loi de l'impôt sur le revenu*. Or, il faut d'abord définir ce qu'est un artiste pour pouvoir établir à qui ce traitement spécial pourra être étendu.

#### RECOMMENDATION 1

Que la *Loi de l'impôt sur le revenu* soit modifiée de manière à y inclure une définition de l'expression «artiste professionnel» qui soit conforme aux critères énoncés dans le Bulletin d'interprétation IT-504 de Revenu Canada ainsi que les autres définitions connexes qui pourraient être nécessaires.

#### RECOMMENDATION 2

Que l'article 111 de la *Loi de l'impôt sur le revenu* soit modifié de manière à permettre aux artistes professionnels de déduire leurs pertes de leurs autres sources de revenu, et ce, en consacrant dans la *Loi* le critère spécial de «possibilités raisonnables de profits» actuellement appliqué par Revenu Canada sur le plan administratif.

##### b) Les artistes de la scène en tant qu'employés

Un fort pourcentage d'artistes de la scène (danseurs, chanteurs, musiciens) sont employés par de grandes compagnies artistiques. (Un pourcentage moindre d'artistes de la scène sont considérés, aux fins de l'impôt, comme des travailleurs autonomes.) De façon générale, les employés ne peuvent pas réclamer de déductions dans le calcul de leur revenu, à moins que la *Loi de l'impôt sur le revenu* ne contienne des dispositions précises les y autorisant. (Mentionnons parmi ces déductions les cotisations syndicales, la déduction de 500 \$



pension plans or Unemployment Insurance.) The rationale for this system is that if an employee has expenses necessarily associated with his or her job, the employer will normally pay.

When we come to performing artists who are employees, there are three unusual factors. First, in the vast majority of cases, their employers are non-profit organizations which cannot incur heavy expenses. Second, employment is seldom full-time on an annual basis, since the company will normally have a "season". This means that the performers' annual income from this source tends to be on the low side. Third, and most importantly, performing artists generally, and musicians in particular, tend to have very high employment-related expenses. Without even attempting to be exhaustive, a musician will have to own an instrument, take music lessons, acquire sheet music, pay for the repair and maintenance of instruments and rent practice space. Dancers, singers and other employed performers also tend to have unusually heavy employment related costs.

The \$500 employment expense deduction available for all employees was originally designed to recognize that every employee has some costs which may not be reimbursed.

But in other situations where employees incur unusually heavy costs or where the employer reimburses expenses, the *Income Tax Act* recognizes the situation.

Ministers, priests and rabbis who pay rent can claim a deduction for the rent (or receive the use of a home tax-free) even though they are employees of their congregation. School teachers and other employees who have to pay for substitutes can deduct the amounts paid. There is a lengthy list of employees who are allowed to deduct costs in recognition of special expenses they incur in their employment, expenses which are substantially beyond the costs incurred by the "average" employee in his or her work.

We recommend that employees who are performing artists (within the definition of a "professional artist" referred to earlier) be allowed to itemize and deduct certain expenses. At a minimum, we would recommend that they be allowed to deduct capital cost allowance and annual maintenance and insurance costs in connection with their musical instruments, necessary clothing and shoes, and lessons required to maintain their professional standards. While we would start with these (and recommend that such deductions be allowed for 1987) appropriate representations might be made to the Minister of Finance in subsequent years if the deductions were found to be too restrictive.

We would suggest that the deduction not be able to exceed employment income from performing activities and further, that a person could only claim the greater of the existing \$500 employee expense deduction or the allowable itemized costs.

pour dépenses relatives à un emploi, de même que les cotisations au Régime de pensions du Canada et au Régime des rentes du Québec ou à l'assurance-chômage.) Il en est ainsi parce que, quand un employé doit engager des dépenses liées à son travail, c'est normalement son employeur qui paye.

Cependant, en ce qui concerne les artistes de la scène qui sont employés, il faut tenir compte de trois facteurs inhabituels. D'abord, dans la majorité des cas, les employeurs sont des organismes sans but lucratif qui ne peuvent pas se permettre d'engager de grosses dépenses. Ensuite, il s'agit rarement d'un emploi à temps plein occupé l'année durant, parce que la troupe fonctionne habituellement par saisons. Par conséquent, le revenu annuel que les artistes de la scène tirent de ces emplois est souvent assez faible. Enfin, et c'est là le facteur le plus important, les artistes de la scène, en général, et les musiciens, en particulier, ont le plus souvent de très fortes dépenses professionnelles. Sans entrer dans les détails, rappelons qu'un musicien doit posséder son propre instrument, suivre des leçons de musique, acheter des partitions, faire réparer et entretenir son instrument et louer un local pour s'exercer. Les danseurs, les chanteurs et les autres artistes de la scène qui sont salariés ont généralement eux aussi des dépenses professionnelles inhabituellement élevées.

À l'origine, la déduction de 500 \$ pour dépenses relatives à un emploi a été accordée pour tenir compte du fait que tout employé doit engager certaines dépenses qui peuvent ne pas lui être remboursées.

Cependant, dans certains cas, quand des employés ont des dépenses inhabituellement lourdes ou quand l'employeur rembourse ces dépenses, la *Loi de l'impôt sur le revenu* en tient compte.

Les ministres, les prêtres et les rabbins qui versent un loyer peuvent demander une déduction à ce titre (ou, ils peuvent bénéficier d'un logis gratuit et ne pas être imposé à ce titre), même s'ils sont employés par leur congrégation. Les enseignants et d'autres employés qui doivent payer des remplaçants peuvent déduire les sommes engagées. Il existe une longue liste d'employés qui sont autorisés à déduire des coûts correspondant aux dépenses spéciales qu'ils doivent engager pour leur travail, dépenses qui sont nettement supérieures à celles d'un employé typique.

Nous recommandons que les artistes de la scène (au sens qu'on donne à l'expression «artiste professionnel» mentionnée ci-dessus) qui sont salariés soient autorisés à détailler et à déduire certaines dépenses. Nous recommandons de les autoriser tout au moins à déduire l'amortissement ainsi que les coûts d'entretien et les primes d'assurance de leurs instruments de musique, le prix des vêtements et des chaussures dont ils ont besoin et les leçons qu'ils doivent prendre pour maintenir leur niveau professionnel. Bien que, pour l'instant, nous nous en tenions à ces éléments (et recommandions d'autoriser ces déductions pour l'année d'imposition 1987), des représentations appropriées pourraient être faites au ministre des Finances au cours des années qui viennent si les déductions suggérées ici se révélaient trop limitées.

Nous proposons que, la déduction ne puisse pas excéder le revenu d'emploi tiré d'activités liées aux arts de la scène et, en outre, qu'un contribuable ne puisse demander que l'une des deux déductions: 500 \$ pour dépenses relatives à un emploi ou



While the Committee was not able to find any information estimating the precise costs of this deduction, the information that is available indicates that they would certainly not be high, particularly if the restriction we propose is accepted.

We should note in passing that self-employed performers or those who have income from self-employment as well as employment, do not need the benefit of this proposed deduction, since they already are able to deduct costs incurred from business income. In response to complaints in the 1983-84 period, Revenue Canada has under the appropriate Interpretation Bulletin, administratively extended the right of self-employed performers to deduct costs beyond those allowed earlier.

This proposal is linked to another, namely that artists should be accorded "dual" status, allowing them to be employees for some purposes (notably Unemployment Insurance) and self-employed for other purposes. Since this is a problem primarily associated with performing artists who are employees, we feel that the best solution to this problem at the present time is to extend the deductions available to artists who are employees (as suggested above) rather than to attempt to incorporate a concept which is currently alien to the tax system.

The Committee anticipates that if performing artists are allowed to deduct employment-related expenses, the artists and the performing arts groups will re-negotiate existing contractual arrangements to establish an employer-employee relationship. The effect of this would be to create a situation where the performing artist would be covered by Unemployment Insurance, workers' compensation and other programmes generally applicable to employees while still being in a position to deduct employment-related expenses.

### RECOMMENDATION 3

**That the *Income Tax Act* be amended to allow employed professional artists to deduct costs associated with artistic employment from their employment income.\*ro**

#### c) Problems Relating to Fluctuating Income of Artists

The two task force reports made a number of recommendations which touched on the problems of artists which arise from the fluctuating nature of their income flows. These include block averaging for artists and a proposal to allow artists to use the modified accrual system of accounting.

Farmers and fishermen provide food for the body. Artists provide food for the mind and soul. The comparison between the groups is greater than the quasi-poetic. Historically, farmers and fishermen, as we well know, have had significant problems with fluctuating income. Indeed, the present Parliament has had to face this fact of life with regard to both groups. The *Income Tax Act* has for decades recognized that farmers and fishermen have been faced with a "boom or bust" economic environment and has had specific provisions which apply to them, to the exclusion of other taxpayers.

la déduction de dépenses détaillées, selon le montant le plus élevé. Le Comité n'a pas pu obtenir une estimation précise du coût de cette déduction, mais selon les renseignements dont on dispose, il ne serait certainement pas élevé, surtout si la restriction que nous proposons est adoptée.

Ajoutons que les artistes de la scène qui travaillent à leur propre compte ou ceux qui tirent un revenu à la fois d'un travail autonome et d'un emploi n'ont pas besoin des avantages que procurerait cette déduction parce qu'ils sont déjà autorisés à déduire les dépenses qu'ils engagent en vue de la production d'un revenu d'entreprise. Réagissant à des plaintes faites en 1983-1984, Revenu Canada a publié un bulletin d'interprétation qui donne administrativement aux artistes de la scène qui sont des travailleurs autonomes, le droit de déduire des dépenses supérieures à celles qui étaient jusque-là autorisées.

Cette proposition est liée à une autre proposition, selon laquelle les artistes devraient bénéficier d'un double statut qui leur permettrait d'être considérés comme employés à certaines fins (notamment pour l'assurance-chômage) et comme travailleurs autonomes à d'autres fins. Étant donné que c'est une situation qui concerne surtout les artistes de la scène qui sont salariés, nous estimons que pour l'instant la meilleure façon de résoudre le problème est d'étendre aux artistes salariés (comme nous l'avons suggéré ci-dessus) les déductions existantes plutôt que de tenter d'introduire un concept qui est pour l'instant étranger au régime fiscal.

Le Comité prévoit que si les artistes de la scène étaient autorisés à déduire leurs dépenses professionnelles, les artistes et les groupes qui les emploient renégocieraient les contrats qui les lient pour établir une relation employeur-employé. Les artistes deviendraient ainsi admissibles à l'assurance-chômage, aux prestations d'indemnisation pour accident de travail et aux autres programmes dont bénéficient généralement les salariés, tout en pouvant déduire de leur revenu les dépenses relatives à leur emploi.

### RECOMMENDATION 3

**Que la *Loi de l'impôt sur le revenu* soit modifiée de manière à permettre aux artistes professionnels salariés de déduire de leur revenu d'emploi les dépenses d'emploi liées à leur activité artistique.**

#### c) Problèmes résultant des fluctuations des revenus des artistes

Les rapports des deux groupes de travail contiennent un certain nombre de recommandations qui ont trait aux difficultés que causent aux artistes les fluctuations de leurs revenus. Ces recommandations comprennent l'adoption de l'étalement du revenu et l'utilisation de la comptabilité d'exercice modifiée.

Si les agriculteurs et les pêcheurs produisent de quoi alimenter le corps, les artistes produisent, eux, de quoi nourrir l'esprit. La comparaison de ces deux groupes dépasse l'allusion poétique. En effet, comme nous le savons tous, les agriculteurs et les pêcheurs ont connu par le passé de graves difficultés à cause des variations de leurs revenus. Même l'actuelle législature a dû s'occuper de cette question qui se pose à l'un et l'autre groupe. Depuis des décennies, parce que les agriculteurs et les pêcheurs sont tributaires des hauts et des bas de la conjoncture économique, le législateur prévoit dans la *Loi de l'impôt sur le*

The similarities between farmers and fishermen on the one hand and artists on the other is striking. Artists may in fact get substantial income in one year but little or no money in others. This may be, for example, because it could take a writer several years to write a book (which may or may not make money) or a visual artist a number of years to produce works for a showing (which may or may not sell). While there have been some steps taken in the past couple of years to give certain groups of artists (most notably visual artists) some relief in this area, both task force reports indicated that further changes were essential. One of the interesting aspects is that because the suggested provisions link up with tax relief already given to farmers and fishermen, the inclusion of artists (after the appropriate definition has been incorporated into the *Income Tax Act*) becomes an extremely simple procedure.

We recommend that artists be allowed to use the block averaging provisions of the *Income Tax Act* now available only to farmers and fishermen. This would allow averaging of income over a number of years without the current necessity of prepaying taxes. We would further allow artists to use the modified accrual accounting system also available to farmers and fishermen, which offers a more flexible system for reporting business income.

As previously noted, these changes would be technically simple to draft and could be inserted into the *Act* for the 1987 taxation year. The cost to the treasury will be minimal for both changes and the resulting benefit will be to provide artists with more flexibility in dealing with the problem of fluctuating income.

#### RECOMMENDATION 4

**That the *Income Tax Act* be amended to extend to professional artists the right to use block averaging and the modified accrual basis of accounting as is currently given to farmers and fishermen.**

#### d) Charitable and Quasi-Charitable Issues

A significant number of the proposals contained in the task force reports, most notably the Bovey Report, deal with issues relating to gifts and donations. These included the elimination of the current limits on charitable donations, special rules which would encourage artists to donate works out of their inventory to charities, a tax credit to be used instead of the current system of deductions and more generous rules dealing with the donation of insurance policies to charities. The most important single overriding issue is the proposal that organizations which are set up to promote arts and culture be granted status akin to that of registered charities, as has been extended to registered Canadian amateur athletic associations.

revenu des dispositions précises concernant exclusivement ces contribuables.

Les agriculteurs et les pêcheurs, d'une part, et les artistes, d'autre part, ont des tas de choses en commun: les artistes peuvent toucher des revenus appréciables une certaine année, puis ne rien toucher ou presque dans les années qui suivent. Par exemple, un écrivain peut mettre plusieurs années à écrire un livre (qui lui rapportera ou non des revenus) et un artiste visuel peut travailler des années pour produire des oeuvres en vue d'une exposition (oeuvres qu'il n'est pas sûr de vendre). Au cours des dernières années, on a pris quelques mesures pour venir en aide à certains groupes d'artistes (surtout aux artistes visuels); cependant, selon les rapports des deux groupes de travail, il est essentiel de procéder à d'autres changements. Il est intéressant de noter que, étant donné que les dispositions proposées se rapprochent des exonérations fiscales déjà accordées aux agriculteurs et aux pêcheurs, l'inclusion des artistes serait un jeu d'enfant (à condition que la définition appropriée ait été ajoutée à la *Loi de l'impôt sur le revenu*).

Nous recommandons d'autoriser les artistes à se prévaloir des dispositions relatives à l'étalement du revenu, qui, aux termes de la *Loi de l'impôt sur le revenu*, sont réservées aux agriculteurs et aux pêcheurs. Ils pourraient ainsi étaler leur revenu sur un certain nombre d'années sans devoir, comme c'est le cas actuellement, verser des impôts d'avance. Nous les autorisons en outre à se servir de la comptabilité d'exercice modifiée, que peuvent aussi utiliser les agriculteurs et les pêcheurs, et qui constitue un moyen plus souple de rendre compte des revenus d'entreprise.

Comme nous l'avons déjà dit, la rédaction de ces nouvelles dispositions serait assez simple et on pourrait les intégrer à la *Loi* pour l'année d'imposition 1987. Ces deux changements n'entraîneraient qu'une faible diminution des recettes fiscales et donneraient aux artistes une plus grande latitude pour faire face aux fluctuations de leurs revenus.

#### RECOMMENDATION 4

**Que la *Loi de l'impôt sur le revenu* soit modifiée de manière que les artistes professionnels puissent, tout comme les agriculteurs et les pêcheurs, se servir de la formule d'étalement du revenu et de la comptabilité d'exercice modifiée.**

#### d) Statut d'oeuvre de charité ou d'organisme assimilé

Un nombre appréciable de propositions contenues dans les rapports des groupes de travail, et surtout dans le Rapport Bovey, traitent de la question des dons. Ces propositions comprenaient l'élimination des plafonds actuels sur les dons faits aux organismes de charité, l'adoption de règlements spéciaux pour encourager les artistes à faire don d'oeuvres d'art de leur inventaire à des organismes de charité, l'utilisation de crédits plutôt que des déductions fiscales, et l'adoption de règlements plus souples à l'égard du don de polices d'assurances à des organismes de charité. La proposition prépondérante vise à accorder aux organismes qui se consacrent au soutien des arts et des artistes un statut d'organisme de charité assimilé analogue à celui qu'on a reconnu aux organismes enregistrés de sport amateur au Canada.



It should be pointed out that while many if not most performing arts organizations, galleries and the like can be and are registered as charities, the case law indicates that organizations which might be characterized as support groups do not qualify as charities and cannot be registered. The situation is exacerbated in that some such organizations were registered as charities fifteen or twenty years ago, and although Revenue Canada's policy on this subject has changed, they remain registered through "grandfathering" provisions. The upshot is that some organizations have a very distinct fundraising advantage over others which do the same thing, but only as a result of an historic anomaly.

We recommend that a new tax status be instituted, that of "registered Canadian arts organization". Such organizations would be "qualified donees" under the *Income Tax Act* and as such would be able to give charitable receipts in the same way as do registered charities. We recognize that there are other organizations working in different fields which might want similar status. We are not suggesting that only arts organizations be granted this privilege, but only that they have made a persuasive case. It may be that this sort of status might be extended to other groups in Canada which can make a strong case. We were informed by the Canadian Conference of the Arts that a draft of the needed amendments to implement this suggestion has been delivered to the Minister of State (Finance) and it would therefore appear that there would be little problem in implementing this suggestion for the 1987 taxation year.

## RECOMMENDATION 5

**That organizations designed to promote the arts and the welfare of artists be accorded special status under the *Income Tax Act* which would allow them to issue receipts giving tax deductions for gifts, in the same way as registered Canadian amateur athletic associations do now.**

The two task force reports have also made a wide range of proposals designed to increase funding for the arts from the private sector. Most of these include enhanced tax deductions (or credits) for gifts to arts groups, although some are more general in nature and would apply to all charities. In our view, there is significant merit in many of these ideas but we believe that the subject should be examined in the wider context of tax reform as it might apply to charitable donations. We therefore make no recommendations about these particular proposals which would have an impact far beyond the arts community.

A word is in order about a proposal which would allow visual artists to make gifts from inventory to a charity and to get the same tax treatment as the artist would get if he or she had been a collector. In 1985, changes were made to the *Income*

Il convient de signaler que, bien qu'un très grand nombre d'organismes voués aux arts de la scène, des musées et d'autres institutions du même genre peuvent être et sont enregistrés comme oeuvres de charité, en droit jurisprudentiel les organismes assimilés à des groupes de soutien ne peuvent pas être considérés comme oeuvres de charité, ni donc enregistrés. La situation est d'autant plus frappante que certains organismes de ce type ont été enregistrés comme oeuvres de charité il y a quinze ou vingt ans et que, bien que la politique de Revenu Canada à cet égard ait changé, ils conservent ce statut en vertu des dispositions relatives aux droits acquis. L'ennui, c'est que certains organismes ont en matière de souscription de fonds une situation nettement plus avantageuse que d'autres, situation qui ne s'explique que par les caprices de l'histoire.

Nous recommandons de créer, aux fins de l'impôt, un nouveau statut, celui d'organisme artistique canadien enregistré. Ces organismes seraient des «bénéficiaires autorisés» aux termes de la *Loi de l'impôt sur le revenu* et à ce titre pourraient émettre des reçus de charité, tout comme les oeuvres de charité enregistrées. Nous savons que des organismes oeuvrant dans des domaines différents pourraient réclamer un statut semblable. Nous ne prétendons pas que seuls les organismes artistiques doivent bénéficier d'un tel privilège, mais seulement qu'ils ont présenté des arguments convaincants pour justifier ce statut. Il se peut que ce statut puisse être accordé au Canada à d'autres groupes qui sont capables de faire valoir le bien-fondé de leur demande. Les représentants de la Conférence canadienne des arts nous ont informés que le ministre d'État aux Finances avait reçu le texte des modifications qu'il faudrait apporter pour mettre en oeuvre cette proposition. Sa concrétisation pour l'année d'imposition 1987 ne semble donc pas devoir poser grand problème.

## RECOMMANDATION 5

**Que les organismes qui se consacrent au soutien des arts et des artistes bénéficient d'un statut particulier en vertu de la *Loi de l'impôt sur le revenu* de manière à pouvoir émettre des reçus donnant droit à des déductions fiscales pour les dons qui leur sont faits, comme le font actuellement les organismes enregistrés de sport amateur au Canada.**

Les rapports des deux groupes de travail contenaient aussi toutes sortes de propositions visant à accroître le financement des arts par le secteur privé. La plupart comportaient une hausse des déductions fiscales (ou des crédits) pour dons faits à des groupes artistiques. Certaines, de nature plus générale, s'appliqueraient à tous les organismes de charité. Beaucoup de ces suggestions nous semblent intéressantes, mais nous estimons qu'il faudrait les examiner dans la perspective plus vaste des aspects de la réforme fiscale qui pourraient concerner les dons de charité. Nous ne faisons donc aucune recommandation relativement à ces propositions, étant donné que leurs répercussions seraient loin de se limiter à la communauté artistique.

Il ne faut pas omettre de mentionner une proposition qui permettrait aux artistes visuels de donner des oeuvres inscrites à leur inventaire à un organisme de charité et de bénéficier ainsi du même traitement fiscal que les collectionneurs. En



*Tax Act* which, in effect, removed the potential cost to an artist of making a gift from inventory to a charity. This change did not, however, give the artist any financial incentive to make such a gift.

On the other hand, we also recognize that implementing the proposal would effectively allow financially successful artists to avoid all income taxation (including the possibility of minimum *tax*) through the gifting of works from inventory. Reluctantly, we cannot support this proposal in its current form. However, it may be that proponents of the idea can come up with a modified version which would benefit both potential donors and donees without creating a major tax avoidance possibility which would involve significant costs to the treasury.

#### e) Other Tax Issues

There were a number of other tax proposals made in the task force reports which do not fall clearly within the headings of the previous comments.

We recommend adoption of the following:

- i) Project grants and travel allowances received by artists who are otherwise classified as employees should be treated as business income to allow them to offset costs associated with meeting the terms of getting the grants or allowances. However, deductions claimable in the year should not exceed the amount of the funds received in that year or the immediate preceding year.
- ii) Federal sales tax should not be imposed on limited edition prints and serigraphs. This tax is unfair in that it discriminates between artists because of the nature of the medium they work in. Further, there is an implication that people who produce such works are "manufacturers" rather than artists.

#### RECOMMENDATION 6

That project grants and travel allowances received by employed professional artists be treated for income tax purposes as income from business to allow them to offset costs associated with meeting the terms of getting the grants or allowances.

#### RECOMMENDATION 7

That serigraphs and limited edition prints should be exempt from federal sales tax.

We recommend that further study be given to the following proposals, noting only that there may be significant cost or administrative problems involved.

- i) Artists should be allowed to pay income taxes with works of art.

1985, on a modifié la *Loi de l'impôt sur le revenu* de manière à supprimer les coûts éventuels que peut occasionner pour un artiste le fait de donner à un organisme de charité une oeuvre figurant dans son inventaire. Cependant, ce changement ne constitue toujours pas pour l'artiste une incitation financière à faire de tels dons.

Par ailleurs, nous reconnaissons que l'adoption de cette proposition permettrait à des artistes ayant de bons revenus de ne pas payer du tout d'impôt (et même d'échapper à l'impôt minimum) en faisant don d'oeuvres inscrites à leur inventaire. Nous regrettons donc de ne pouvoir appuyer cette proposition telle qu'elle est présentée. Il se peut cependant que les auteurs en présentant une version modifiée qui, tout en étant à l'avantage des donateurs et des bénéficiaires, ne risquerait pas de créer une importante échappatoire et donc d'entraîner de lourdes pertes de recettes fiscales.

#### e) Autres questions fiscales

Les rapports des groupes de travail contiennent un certain nombre d'autres propositions de nature fiscale qui ne correspondent pas aux rubriques précédentes.

Nous recommandons d'adopter les propositions suivantes:

- i) Les bourses de projet et les allocations de déplacement que reçoivent les artistes qui sont aussi salariés doivent être considérées comme des revenus d'entreprise de manière que les artistes puissent en déduire les dépenses engagées pour satisfaire aux conditions auxquelles ces bourses et allocations sont accordées. Toutefois, les déductions admissibles dans l'année ne doivent pas dépasser le total des fonds reçus cette année-là ou l'année précédente.
- ii) Il n'y a pas lieu d'imposer de taxe de vente fédérale sur les sérigraphies et les estampes à tirage limité. Cette taxe est injuste parce qu'elle crée une distinction entre les artistes selon le moyen d'expression qu'ils utilisent. En outre, on sous-entend ainsi que les créateurs de ces oeuvres sont des manufacturiers plutôt que des artistes.

#### RECOMMENDATION 6

Que les bourses de projet et les allocations de déplacement accordées aux artistes professionnels salariés soient considérées comme des revenus d'entreprise aux fins de l'impôt sur le revenu, de manière à leur permettre d'en déduire les dépenses engagées pour satisfaire aux conditions auxquelles ces bourses et allocations sont accordées.

#### RECOMMENDATION 7

Que les sérigraphies et les estampes à tirage limité soient exemptées de la taxe de vente fédérale.

Nous recommandons d'étudier de façon plus approfondie les propositions qui suivent en soulignant simplement qu'elles peuvent poser d'importants problèmes financiers ou administratifs.

- i) Les artistes devraient être autorisés à acquitter leurs impôts au moyen d'oeuvres d'art.

- ii) A deceased person's taxes should be allowed to be paid with works of art.

We should point out that in many other countries tax is payable with works of art and therefore the concept is far from outrageous. On the other hand, some method would have to be devised to value the works and presumably, some group would have to decide whether the works, whatever their cash value might be, can be "used" by Government. Implementing such a proposal might be viewed as unfair not only to artists who do not produce tangible work, but by those in other fields who have inventory or other property which might be usable by the Government.

One possibility would be to give the Minister of National Revenue the power to accept works of art in lieu of cash where a group of designated government experts certifies not only value but the desirability of the Government acquiring such works.

We might note in passing that a prominent Toronto artist recently offered to pay his property taxes with works of art and the city turned down the offer on the ground that other taxpayers might also wish to pay their liabilities "in kind".

- iii) One proposal of the Bovey Task Force would have been to allow 50% of subscription prices to performing arts events, admissions to galleries and Canadian literary publications as deductions from income. The same report also recommended that 50% of the cost of Canadian art work (up to a maximum of \$2,500 a year) be deductible.

We are reasonably certain that the cost to the treasury of either or both these proposals would be high. We also suspect that administration would be difficult. And we are not certain that the result would be an influx of "new" private money into the arts; rather such a deduction might simply benefit those who are already offering support to the arts in these ways.

While we are not prepared to reject these proposals out of hand, we believe that much more study would be needed before serious consideration could be given to them.

#### RECOMMENDATION 8

**That steps be taken by the Government to examine the entire issue of the deductibility of charitable donations, including gifts to arts-oriented groups, with a view to increasing private donations and encouraging volunteerism.**

Finally, we reject the proposal that artists should not be taxable on their first \$18,700 of annual income. While we could not give serious consideration to a proposal which has great cost to the treasury and which would produce serious inequities in tax treatment among Canadians based on their source of income, we recognize the proposal as being designed to stimulate discussion on the topic of support for low-income artists, working as they do in a culturally important but for the most part financially unrewarding sector of the economy.

- ii) Les impôts d'un contribuable décédé devraient pouvoir être payés en oeuvres d'art.

Nous devons souligner que, dans de nombreux autres pays, les impôts peuvent être acquittés en oeuvres d'art. L'idée n'est donc pas tellement extravagante. Il faudrait cependant trouver une façon d'évaluer les oeuvres d'art et sans doute, constituer un groupe chargé de voir si ces oeuvres, quelle qu'en soit la valeur marchande, peuvent être «utilisées» par l'État. L'adoption d'une telle proposition pourrait être considérée comme injuste non seulement pour les artistes qui ne produisent pas d'oeuvres tangibles, mais aussi pour les contribuables d'autres secteurs d'activité qui ont des inventaires ou d'autres biens que le gouvernement pourrait utiliser.

Une solution pourrait être de confier au ministre du Revenu national le pouvoir d'accepter des oeuvres d'art au lieu d'argent quand un groupe d'experts gouvernementaux a confirmé non seulement la valeur de ces oeuvres, mais aussi l'intérêt que présente leur acquisition pour le gouvernement.

Mentionnons en passant qu'un artiste torontois réputé a récemment offert de payer ses impôts fonciers en oeuvres d'art. La ville de Toronto a refusé son offre, parce que d'autres propriétaires risqueraient aussi de vouloir payer leurs dus «en nature».

- iii) Une proposition du Groupe de travail Bovey visait à accorder, aux fins du calcul du revenu, une déduction de 50 % des droits d'entrée dans les musées et du coût de l'abonnement à des spectacles et à des publications littéraires canadiennes. Les auteurs recommandaient aussi qu'on puisse déduire 50 % du coût d'une oeuvre d'art canadienne (jusqu'à concurrence de 2 500 \$ par année.)

Nous sommes convaincus que l'une et l'autre de ces propositions entraîneraient pour le Trésor d'importantes pertes de recettes fiscales. Nous croyons aussi que l'administration de ces mesures serait assez compliquée. En outre, nous ne sommes pas persuadés qu'il en résulterait un afflux de «nouveaux» fonds privés dans le domaine des arts; nous pensons plutôt que cette déduction profiterait tout simplement à ceux qui soutiennent déjà les arts de cette façon.

Nous ne repoussons pas ces propositions du revers de la main, mais nous estimons qu'il faudrait en faire une étude plus approfondie.

#### RECOMMANDATION 8

**Que le gouvernement prenne des mesures en vue d'examiner toute la question des déductions relatives aux dons de charité, y compris ceux qui sont faits à des organismes à vocation artistique, et ce, dans le but d'accroître les dons privés et d'encourager le bénévolat.**

Enfin, nous rejetons la proposition voulant que les artistes ne paient aucun impôt sur leurs 18 700 premiers dollars de revenu annuel. Nous ne saurions envisager sérieusement une proposition qui coûterait très cher au Trésor et qui créerait de graves injustices dans le traitement fiscal des Canadiens selon la provenance de leur revenu. Nous sommes conscients du fait que la proposition visait à relancer le débat sur le soutien qu'il faut accorder aux artistes à faible revenu, parce qu'ils travaillent dans un secteur économique important sur le plan culturel, mais peu rémunérateur.



We did have some general discussion about the possibility of using refundable tax credits or a guaranteed annual income for artists who are below the poverty line but the Committee sees this issue as being one which goes far beyond the plight of artists, touching as it does millions of low-income Canadians.

We should also note that there are some other tax-related proposals of interest to the arts that the Committee will be reviewing in the months to come.

## SUMMARY OF RECOMMENDATIONS

### RECOMMENDATION 1

That the *Income Tax Act* be amended to define the term "professional artist" in line with the criteria set out in Revenue Canada's Interpretation Bulletin IT-504 and to define such other related terms as might be required.

### RECOMMENDATION 2

That section 111 of the *Income Tax Act* be amended so that losses incurred by professional artists be deductible from other sources of income using the statutory equivalent of the special definition of "reasonable expectation of profit" now being applied administratively by Revenue Canada.

### RECOMMENDATION 3

That the *Income Tax Act* be amended to allow employed professional artists to deduct costs associated with artistic employment from their employment income.

### RECOMMENDATION 4

That the *Income Tax Act* be amended to extend to professional artists the right to use block averaging and the modified accrual basis of accounting as is currently given to farmers and fishermen.

### RECOMMENDATION 5

That organizations designed to promote the arts and the welfare of artists be accorded special status under the *Income Tax Act* which would allow them to issue receipts giving tax deductions for gifts, in the same way as registered Canadian amateur athletic associations do now.

### RECOMMENDATION 6

That project grants and travel allowances received by employed professional artists be treated for income tax purposes as income from business to allow them to offset costs associated with meeting the terms of getting the grants or allowances.

### RECOMMENDATION 7

That serigraphs and limited edition prints should be exempt from federal sales tax.

### RECOMMENDATION 8

That steps be taken by the Government to examine the entire issue of the deductibility of charitable donations, including gifts to arts-oriented groups, with a view to increasing private donations and encouraging volunteerism.

Nous avons envisagé la possibilité de recourir à des crédits d'impôt ou à un revenu annuel garanti pour venir en aide aux artistes qui vivent sous le seuil de la pauvreté. Cependant, le Comité estime que des millions d'autres Canadiens à faible revenu partagent ce sort avec les artistes.

Nous rappelons enfin, qu'au cours des mois à venir, le Comité examinera d'autres propositions de nature fiscale s'adressant au domaine des arts.

## SOMMAIRE DES RECOMMANDATIONS

### RECOMMENDATION 1

Que la *Loi de l'impôt sur le revenu* soit modifiée de manière à y inclure une définition de l'expression «artiste professionnel» qui soit conforme aux critères énoncés dans le Bulletin d'interprétation IT-504 de Revenu Canada ainsi que les autres définitions connexes qui pourraient être nécessaires.

### RECOMMENDATION 2

Que l'article 111 de la *Loi de l'impôt sur le revenu* soit modifié de manière à permettre aux artistes professionnels de déduire leurs pertes de leurs autres sources de revenu, et ce, en consacrant dans la Loi le critère spécial de «possibilités raisonnables de profits» actuellement appliqué par Revenu Canada sur le plan administratif.

### RECOMMENDATION 3

Que la *Loi de l'impôt sur le revenu* soit modifiée de manière à permettre aux artistes professionnels salariés de déduire de leur revenu d'emploi les dépenses d'emploi liées à leur activité artistique.

### RECOMMENDATION 4

Que la *Loi de l'impôt sur le revenu* soit modifiée de manière que les artistes professionnels puissent, tout comme les agriculteurs et les pêcheurs, se servir de la formule d'étalement du revenu et de la comptabilité d'exercice modifiée.

### RECOMMENDATION 5

Que les organismes qui se consacrent au soutien des arts et des artistes bénéficient d'un statut particulier en vertu de la *Loi de l'impôt sur le revenu* de manière à pouvoir émettre des reçus donnant droit à des déductions fiscales pour les dons qui leur sont faits, comme le font actuellement les organismes enregistrés de sport amateur au Canada.

### RECOMMENDATION 6

Que les bourses de projet et les allocations de déplacement accordées aux artistes professionnels salariés soient considérées comme des revenus d'entreprise aux fins de l'impôt sur le revenu, de manière à leur permettre d'en déduire les dépenses engagées pour satisfaire aux conditions auxquelles ces bourses et allocations sont accordées.

### RECOMMENDATION 7

Que les sérigraphies et les estampes à tirage limité soient exemptées de la taxe de vente fédérale.

### RECOMMENDATION 8

Que le gouvernement prenne des mesures en vue d'examiner toute la question des déductions relatives aux dons de charité, y compris ceux qui sont faits à des organismes à vocation artistique, et ce, dans le but d'accroître les dons privés et d'encourager le bénévolat.



**GOVERNMENT RESPONSE**

Your Committee requests that the Government provides a comprehensive response to this report in accordance with provisional Standing Order 99(2).

A copy of the relevant Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing Committee on Communications and Culture (*Issues No. 3, 11, 12 and 14 which includes this report*) are tabled.

Respectfully submitted,

JIM EDWARDS,

*Chairman.*

**RÉPONSE DU GOUVERNEMENT**

Votre Comité demande au gouvernement de fournir une réponse complète à ce rapport conformément au paragraphe 99(2) du Règlement provisoire.

Un exemplaire des Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des communications et de la culture se rapportant à ces questions (*fascicules nos 3, 11, 12, et fascicule nos 14 dans lequel figure le présent rapport*) est déposé.

Respectueusement soumis,

*Le président,*

JIM EDWARDS.

## MINUTES OF PROCEEDINGS

WEDNESDAY, JANUARY 14, 1987  
(21)

[Text]

The Standing Committee on Communications and Culture met, *in-camera*, at 6:13 o'clock p.m., this day, the Chairman, Jim Edwards, presiding.

*Members of the Committee present:* Jim Edwards, Sheila Finestone, Lynn McDonald, Bob Pennock.

*Acting Member present:* Jack Scowen for John Gormley.

*In attendance: From the Library of Parliament, Research Branch:* Antony Jackson, Research Officer; Paul Audley and René Lemieux, Consultants.

On motion of Lynn McDonald, it was agreed,—That the meeting be held *in-camera* with Transcription and Interpretation.

On motion of Bob Pennock, it was agreed,—That the Clerk be authorized to keep a copy of the transcript for the use of the Committee members only for a period of up to three months.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference dated October 15, 1986, the Report of the Canadian Broadcasting Corporation, together with the Auditor General's Report, for the fiscal year ended March 31, 1986 (*see Minutes of Proceedings and Evidence dated Wednesday, November 26, Issue No. 5*).

Pursuant to Standing Order 96(1), the Committee began the consideration of a draft report.

At 8:15 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

THURSDAY, JANUARY 15, 1987  
(22)

The Standing Committee on Communications and Culture met, *in-camera*, at 9:35 o'clock a.m., this day, the Chairman, Jim Edwards, presiding.

*Members of the Committee present:* Jim Caldwell, Jim Edwards, Sheila Finestone, Lynn McDonald, Bob Pennock.

*In attendance:* Paul Audley, Arthur Drache and René Lemieux, Consultants; Dominique Kerr, Translator.

On motion of Bob Pennock, it was agreed,—That the meeting be held *in-camera* with Transcription and Interpretation.

On motion of Sheila Finestone, it was agreed,—That the Clerk be authorized to keep a copy of the transcript for the use of the Committee members only for a period of up to three months.

Pursuant to Standing Order 96(2), the Committee began the consideration of a Draft Report on Taxation of Artists and the Arts.

## PROCÈS-VERBAUX

LE MERCREDI 14 JANVIER 1987  
(21)

[Traduction]

Le Comité permanent des communications et de la culture se réunit à huis clos, aujourd'hui à 18 h 13, sous la présidence de Jim Edwards, (*président*).

*Membres du Comité présents:* Jim Edwards, Sheila Finestone, Lynn McDonald, Bob Pennock.

*Membre suppléant présent:* Jack Scowen remplace John Gormley.

*Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* Antony Jackson, attaché de recherche; Paul Audley et René Lemieux, conseillers.

Sur motion de Lynn McDonald, il est convenu,—Que la séance se déroule à huis clos, avec services de transcription et d'interprétation.

Sur motion de Bob Pennock, il est convenu,—Que le greffier soit autorisé à conserver jusqu'à trois mois, à l'usage exclusif des membres du Comité, un exemplaire de la transcription.

Le Comité reprend l'étude de son ordre de renvoi du 15 octobre 1986, du rapport de la Société Radio-Canada, ainsi que l'étude du rapport du Vérificateur général, portant sur l'exercice clos le 31 mars 1986 (*voir Procès-verbaux et témoignages du mercredi 26 novembre 1986, fascicule n° 5*).

En vertu de l'autorité que lui confère l'article 96(1) du Règlement, le Comité entreprend l'étude d'un projet de rapport.

À 20 h 15, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE JEUDI 15 JANVIER 1987  
(22)

Le Comité permanent des communications et de la culture se réunit à huis clos, aujourd'hui à 9 h 35, sous la présidence de Jim Edwards, (*président*).

*Membres du Comité présents:* Jim Caldwell, Jim Edwards, Sheila Finestone, Lynn McDonald, Bob Pennock.

*Aussi présents:* Paul Audley, Arthur Drache et René Lemieux, conseillers; Dominique Kerr, traductrice.

Sur motion de Bob Pennock, il est convenu,—Que la séance se déroule à huis clos, avec services de transcription et d'interprétation.

Sur motion de Sheila Finestone, il est convenu,—Que le greffier soit autorisé à conserver jusqu'à concurrence de trois mois, à l'usage exclusif des membres du Comité, un exemplaire de la transcription.

En vertu de l'autorité que lui confère l'article 96(2) du Règlement, le Comité entreprend l'étude d'un projet de rapport sur la fiscalité relative aux artistes et aux arts.

At 11:40 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

#### AFTERNOON SITTING (23)

The Standing Committee on Communications and Culture met, *in-camera*, at 2:45 o'clock p.m., this day, the Chairman, Jim Edwards, presiding.

*Members of the Committee present:* Jim Caldwell, Jim Edwards, Sheila Finestone, Lynn McDonald, Bob Pennock.

*Acting Member present:* Jack Scowen for John Gormley.

*In attendance: From the Library of Parliament, Research Branch:* Antony Jackson, Research Officer; Paul Audley and René Lemieux, Consultants.

On motion of Jim Caldwell, it was agreed,—That the meeting be held *in-camera* with Transcription and Interpretation.

On motion of Sheila Finestone, it was agreed,—That the Clerk be authorized to keep a copy of the transcript for the use of the Committee members only for a period of up to three months.

Pursuant to Standing Order 96(2), the Committee resumed consideration of a Draft Report on Taxation of Artists and the Arts.

At 3:00 o'clock p.m., the Committee proceeded to sit in public.

By unanimous consent, the Draft Report on Taxation of Artists and the Arts was adopted as the Committee's Second Report to the House.

**ORDERED**,—That the Chairman table the Second Report to the House and that pursuant to Standing Order 99(2), the Government be requested to table a comprehensive response to the said report.

**ORDERED**,—That 500 additional copies of Issue No. 14 of the Committee's Minutes of Proceedings and Evidence, which will contain the Second Report to the House, be printed.

At 3:15 o'clock p.m., the meeting resumed IN-CAMERA with Transcription and Interpretation.

By unanimous consent, the Committee resumed consideration of its Order of Reference dated October 15, 1986, the Report of the Canadian Broadcasting Corporation, together with the Auditor General's Report, for the fiscal year ended March 31, 1986 (*see Minutes of Proceedings and Evidence dated Wednesday, November 26, Issue No. 5*).

Pursuant to Standing Order 96(1), the Committee resumed consideration of a draft report.

At 4:29 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Martin Lavoie

*Clerk of the Committee*

À 11 h 40, le Comité interrompt les travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

#### SÉANCE DE L'APRÈS-MIDI (23)

Le Comité permanent des communications et de la culture se réunit à huis clos, aujourd'hui à 14 h 45, sous la présidence de Jim Edwards, (*président*).

*Membres du Comité présents:* Jim Caldwell, Jim Edwards, Sheila Finestone, Lynn McDonald, Bob Pennock.

*Membre suppléant présent:* Jack Scowen remplace John Gormley.

*Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* Antony Jackson, attaché de recherche; Paul Audley, et René Lemieux, conseillers.

Sur motion de Jim Caldwell, il est convenu,—Que la séance se déroule à huis clos, avec services de transcription et d'interprétation.

Sur motion de Sheila Finestone, il est convenu,—Que le greffier soit autorisé à retenir jusqu'à concurrence de trois mois, à l'usage exclusif des membres du Comité, un exemplaire de la transcription.

En vertu de l'autorité que lui confère l'article 96(2) du Règlement, le Comité reprend l'étude d'un projet de rapport sur la fiscalité relative aux artistes et aux arts.

À 15 heures, le Comité met fin au huis clos.

Par consentement unanime, le projet de rapport sur la fiscalité relative aux artistes et aux arts est adopté à titre de Deuxième rapport du Comité à la Chambre.

**IL EST ORDONNÉ**,—Que le président dépose le Deuxième rapport sur le bureau de la Chambre, et qu'en application de l'article 99(2) du Règlement, le gouvernement soit prié de déposer une réponse globale audit rapport.

**IL EST ORDONNÉ**,—Que soient tirés 500 exemplaires additionnels du fascicule n° 14 des Procès-verbaux et témoignages du Comité, fascicule où figurera le Deuxième rapport à la Chambre.

À 15 h 15, la séance se déroule à nouveau à huis clos, avec services de transcription et d'interprétation.

Par consentement unanime, le Comité reprend l'étude de son ordre de renvoi du 15 octobre 1986, du rapport de la Société Radio-Canada, ainsi que l'étude du rapport du Vérificateur général portant sur l'exercice clos le 31 mars 1986 (*voir Procès-verbaux et témoignages du mercredi 26 novembre, fascicule n° 5*).

En vertu de l'autorité que lui confère l'article 96(1) du Règlement, le Comité reprend l'étude d'un projet de rapport.

À 16 h 29, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

Martin Lavoie























*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Canadian Government Publishing Centre,  
Supply and Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

*En cas de non-livraison,*  
*retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Centre d'édition du gouvernement du Canada,  
Approvisionnement et Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 15

Tuesday, January 27, 1987

Chairman: Jim Edwards

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 15

Le mardi 27 janvier 1987

Président: Jim Edwards

*Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing Committee on*

## Communications and Culture

*Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des*

## Communications et de la culture

RESPECTING:

In accordance with its mandate under Standing Order 96(1), Consideration of a Draft Report on the 1985-86 Annual Report of the Canadian Broadcasting Corporation, together with the Auditor General's Report, for the fiscal year ended March 31, 1986

CONCERNANT:

En conformité avec son mandat en vertu de l'article 96(1) du Règlement, étude d'un projet de rapport sur le Rapport annuel 1985-1986 de la Société Radio-Canada y compris le rapport du vérificateur général y afférent pour l'exercice financier clos le 31 mars 1986



Second Session of the Thirty-third Parliament, 1986-87

Deuxième session de la trente-troisième législature, 1986-1987



STANDING COMMITTEE ON COMMUNICATIONS  
AND CULTURE

*Chairman:* Jim Edwards

*Vice-Chairman:* Bob Pennock

MEMBERS

Jim Caldwell  
Edouard Desrosiers  
Sheila Finestone  
John Gormley  
Lynn McDonald—(7)

(Quorum 4)

Martin Lavoie

*Clerk of the Committee*

COMITÉ PERMANENT DES COMMUNICATIONS ET  
DE LA CULTURE

*Président:* Jim Edwards

*Vice-président:* Bob Pennock

MEMBRES

Jim Caldwell  
Edouard Desrosiers  
Sheila Finestone  
John Gormley  
Lynn McDonald—(7)

(Quorum 4)

*Le greffier du Comité*

Martin Lavoie

## MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, JANUARY 27, 1987  
(24)

## [Text]

The Standing Committee on Communications and Culture met, *in-camera*, at 9:10 o'clock a.m., this day, the Chairman, Jim Edwards, presiding.

*Members of the Committee present:* Jim Caldwell, Jim Edwards, Sheila Finestone, John Gormley, Lynn McDonald, Bob Pennock.

*In attendance:* From the Library of Parliament, Research Branch: Antony Jackson and Mildred Morton, Research Officers; Paul Audley and René Lemieux, Consultants.

On motion of Bob Pennock, it was agreed,—That the meeting continue *in-camera* with Transcription and Interpretation.

On motion of Lynn McDonald, it was agreed,—That the Clerk be authorized to keep a copy of the transcript for the use of the Committee members only for a period of up to three months.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference dated October 15, 1986, the Report of the Canadian Broadcasting Corporation, together with the Auditor General's Report, for the fiscal year ended March 31, 1986 (*See Minutes of Proceedings and Evidence dated Wednesday, November 26, Issue No. 5*).

Pursuant to Standing Order 96(1), the Committee resumed consideration of a draft report.

It was agreed,—That a meeting on the draft report be held on Thursday, January 29, 1987, at 9:00 o'clock a.m.

It was agreed,—That, in relation with the Committee's review of the Canadian Broadcasting Policy and Programs, the Minister of Communications will appear before the Committee on Thursday, February 5, 1987.

At 10:59 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Martin Lavoie

*Clerk of the Committee*

## PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 27 JANVIER 1987  
(24)

## [Traduction]

Le Comité permanent des communications et de la culture se réunit à huis clos, aujourd'hui à 9 h 10, sous la présidence de Jim Edwards, (*président*).

*Membres du Comité présents:* Jim Caldwell, Jim Edwards, Sheila Finestone, John Gormley, Lynn McDonald, Bob Pennock.

*Aussi présents:* Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Antony Jackson et Mildred Morton, attachés de recherche; Paul Audley et René Lemieux, conseillers techniques.

Sur motion de Bob Pennock, il est convenu,—Que le Comité adopte le huis clos avec services de transcription et d'interprétation.

Sur motion de Lynn McDonald, il est convenu,—Que le greffier soit autorisé à conserver à l'usage exclusif des membres du Comité, jusqu'à trois mois, un exemplaire de la transcription.

Le Comité reprend l'étude de son ordre de renvoi du 15 octobre 1986, du rapport de la Société Radio-Canada et du rapport du Vérificateur général pour l'exercice financier clos le 31 mars 1986 (*Voir Procès-verbaux et témoignages du mercredi 26 novembre 1986, fascicule n° 5*).

En vertu de l'autorité que lui confère l'article 96(1) du Règlement, le Comité entreprend de nouveau l'étude d'un projet de rapport.

Il est convenu,—Qu'une séance consacrée au projet de rapport soit fixée au jeudi 29 janvier 1987, à 9 heures.

Il est convenu,—Qu'au sujet de l'étude, par le Comité, des politiques et des programmes de la Société Radio-Canada, le ministre des Communications comparaisse devant le Comité le jeudi 5 février 1987.

À 10 h 59, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

Martin Lavoie



*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Canadian Government Publishing Centre,  
Supply and Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

*En cas de non-livraison,*  
*retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Centre d'édition du gouvernement du Canada,  
Approvisionnement et Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9



HOUSE OF COMMONS

Issue No. 16

Tuesday, January 27, 1987  
Wednesday, January 28, 1987

Chairman: Jim Edwards

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 16

Le mardi 27 janvier 1987  
Le mercredi 28 janvier 1987

Président: Jim Edwards

*Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing Committee on*

*Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des*

Communications  
and Culture

Communications et de  
la culture

RESPECTING:

In accordance with its mandate under Standing Order 96(2), a review of federal policy concerning museums

CONCERNANT:

En conformité avec son mandat en vertu de l'article 96(2) du Règlement, une revue de la politique fédérale en matière de musées

AND

Consideration of a Draft Report

ET

Étude d'un projet de rapport

INCLUDING:

The Third Report to the House:  
FEDERAL POLICY CONCERNING MUSEUMS

Y COMPRIS:

Le troisième rapport à la Chambre:  
POLITIQUE FÉDÉRALE DES MUSÉES

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



Second Session of the Thirty-third Parliament, 1986-87

Deuxième session de la trente-troisième législature, 1986-1987

STANDING COMMITTEE ON COMMUNICATIONS  
AND CULTURE

*Chairman:* Jim Edwards

*Vice-Chairman:* Bob Pennock

MEMBERS

Jim Caldwell  
Edouard Desrosiers  
Sheila Finestone  
John Gormley  
Lynn McDonald—(7)

(Quorum 4)

Martin Lavoie

*Clerk of the Committee*

COMITÉ PERMANENT DES COMMUNICATIONS ET  
DE LA CULTURE

*Président:* Jim Edwards

*Vice-président:* Bob Pennock

MEMBRES

Jim Caldwell  
Edouard Desrosiers  
Sheila Finestone  
John Gormley  
Lynn McDonald—(7)

(Quorum 4)

*Le greffier du Comité*

Martin Lavoie

## REPORT TO THE HOUSE

Thursday, January 29, 1987

The Standing Committee on Communications and Culture has the honour to present its

## THIRD REPORT

Pursuant to Standing Order 96(2), your Committee has considered Canadian cultural policy and programs, taking into account various task force reports, specifically the Report of the Task Force charged with examining federal policy concerning museums.

## FEDERAL POLICY

## CONCERNING MUSEUMS

## INTRODUCTION

There has been a great deal of discussion regarding Canadian museums in recent years. In 1982, the Federal Cultural Policy Review Committee (Applebaum-Hébert) devoted a major chapter of its report to heritage issues. The Task Force on Program Review (Nielsen) also examined federal programmes dealing with heritage and, in 1985, the National Museums of Canada conducted broadly-based consultations on the future of the museum system in Canada. The impetus for the current inquiry, however, was the report of the National Museums Task Force, chaired by Messrs. Clément Richard and William Withrow, C.M., which was issued in September 1986.

Through a series of hearings, the Committee was able to hear the views of various institutions and individuals. In addition, other members of the museums community and concerned citizens wrote letters and submitted briefs to the Committee. Although there is a diversity of views, everyone has the same objective: that Canada should strive to have the best museum system possible, one that is as accessible as possible to Canadians and that aims to maintain and improve the high standards already established.

The Committee directed its attention to two principal areas: the first relates to the status of the four major federal museums in the National Capital Region, while the second involves the federal programmes of assistance to non-federal museums.

## THE FOUR MAJOR FEDERAL MUSEUMS

There are four major federal museums: the National Gallery of Canada, the Canadian Museum of Civilization, the National Museum of Natural Sciences, and the National Museum of Science and Technology. Since the adoption of the *National Museums Act* of 1968, these museums have been under the corporate umbrella of the National Museums of Canada (NMC).

The National Museums Task Force made the following recommendations regarding these federal museums:

**"We recommend that the *National Museums Act* of 1968 be repealed, that the National Museums of Canada be dismantled, and that new legislation establish the four**

## RAPPORT À LA CHAMBRE

Le jeudi 29 janvier 1987

Le Comité permanent des communications et de la culture a l'honneur de présenter son

## TROISIÈME RAPPORT

Conformément au paragraphe 96(2) du Règlement, le Comité a étudié la politique et les programmes culturels canadiens, en tenant compte de divers rapports de groupes de travail, et plus précisément du rapport du Groupe de travail chargé d'examiner la politique muséologique fédérale.

## POLITIQUE FÉDÉRALE

## DES MUSÉES

## INTRODUCTION

Au cours des dernières années, il a beaucoup été question des musées canadiens. En 1982, le Comité d'examen de la politique culturelle fédérale (le Comité Applebaum-Hébert) a consacré un important chapitre de son rapport aux questions qui concernent le patrimoine. Le Groupe de travail chargé de l'examen des programmes (le Groupe d'étude Nielsen) a aussi étudié des programmes fédéraux qui ont trait au patrimoine. En outre, en 1985, les Musées nationaux du Canada ont procédé à de vastes consultations sur l'avenir des musées canadiens. Ce qui a suscité l'étude en cours, c'est toutefois la publication, en septembre 1986, du rapport du Groupe de travail sur les musées nationaux, que présidaient MM. Clément Richard et William Withrow, C.M.

Au cours d'une série d'audiences, le Comité a recueilli les points de vue de nombre d'institutions et de particuliers. De plus, d'autres membres de la communauté muséale ainsi que des citoyens que ces questions intéressent ont écrit au Comité ou lui ont présenté des mémoires. Malgré la grande diversité des opinions exprimées, tous formulent le même souhait: voir le Canada s'efforcer d'établir le meilleur réseau de musées possible, un réseau qui soit accessible à tous les Canadiens et qui vise à maintenir sinon à améliorer les normes déjà élevées qu'on a fixées.

Le Comité s'est penché sur deux grandes questions. La première a trait au statut des quatre grands musées fédéraux de la région de la capitale nationale, et la seconde a trait aux programmes fédéraux d'appui aux musées non fédéraux.

## LES QUATRE GRANDS MUSÉES FÉDÉRAUX

Il existe quatre grands musées fédéraux: le musée des Beaux-Arts du Canada, le musée canadien des Civilisations, le musée national des Sciences naturelles et le musée national des Sciences et de la Technologie. Depuis l'adoption de la *Loi sur les musées nationaux* en 1968, ces institutions relèvent des Musées nationaux du Canada (MNC).

Le Groupe de travail sur les musées nationaux a fait les recommandations suivantes au sujet de ces musées fédéraux:

**«Nous recommandons que la *Loi sur les musées nationaux* de 1968 soit abrogée, que la corporation des Musées nationaux soit démantelée et qu'une nouvelle loi confère**



major federal museums as administratively autonomous, free-standing institutions.” (Recommendation One).

“We recommend that interim arrangements to devolve authority, responsibility and accountability for the management of the four federal museums, to the directors of those four museums, be put in hand immediately.” (Recommendation Two).

The Committee, having carefully considered the evidence presented, has concluded that the four major federal museums should become autonomous agencies. While it is possible to institute reforms or amendments to the existing structure that would alleviate some of the present problems, the Committee favors the approach recommended by the Task Force to grant complete autonomy to the four major federal museums.

Under this new arrangement, each institution would have its own board of trustees responsible for its policy and operations, including the appointment of the museum director. In making this recommendation, the Committee concurs with the Nielsen Study Team that “... the Chief Executive Officer in all arm’s length agencies should be appointed by the Board of that agency ...”<sup>1</sup>

The Committee wishes to see the four major federal museums achieve world-class stature, and act as partners with the rest of the museums community in Canada. The four major federal museums must ensure that their collections are more widely distributed, through more vigorous and generous lending programmes as well as gifts or sales to other Canadian museums.

The Task Force report indicates that the four major federal museums currently spend a higher than average percentage of their resources on their administration, and non-programming activities. Part of this may be attributable to the fact that they have unique responsibilities which other museums do not have; and part may be due to the administrative requirements that they are subject to as a result of the NMC’s status under the *Financial Administration Act*.

With the proposed change in status, the museums should be expected to increase their efficiency and productivity. While it is important that they conduct activities such as research and conservation, it is also essential that they not lose sight of their roles as public institutions. The Committee has great faith that the federal museums will rise to the challenge, and will become fuller members of the Canadian museums community.

The transition from the current corporate structure to autonomy should be carried out as expeditiously as possible. We urge the government to bring in the necessary legislation to effect changes at the earliest opportunity. Changes must, of course, be carefully planned, to ensure a smooth transition and minimize disruption. The Committee understands from the Department of Communications that a great deal can be done by Order-in-Council, and by changing the NMC by-laws pending the enactment of new legislation. The Committee is particularly concerned that in this transition the job security,

1. Task Force on Program Review, Culture and Communications, A Study Team Report to the Task Force on Program Review, Ottawa, 1985, p. 70.

aux quatre principaux musées fédéraux l’autonomie administrative» (première recommandation).

«Nous recommandons qu’en attendant l’adoption d’une nouvelle loi, les directeurs des quatre musées fédéraux soient, par délégation de pouvoir, immédiatement chargés de leur gestion» (deuxième recommandation).

Ayant soigneusement examiné les points de vue qui lui ont été soumis, le Comité a conclu que les quatre grands musées fédéraux devraient devenir autonomes. Bien qu’il soit possible de procéder à des réformes ou d’apporter à la structure actuelle des modifications qui élimineraient certains des problèmes existants, le Comité préfère la solution que recommande le Groupe de travail et qui consiste à accorder une autonomie complète aux quatre grands musées fédéraux.

Aux termes de cette nouvelle entente, chaque musée aurait son propre conseil d’administration. Celui-ci serait responsable de l’orientation et des activités du musée, de même que de la nomination du directeur. En préconisant cette solution, le Comité souscrit à la recommandation du Groupe d’étude Nielsen selon lequel «les chefs de la direction de tous les organismes indépendants devraient être nommés par le conseil d’administration ...»<sup>1</sup>

Le Comité désire que les quatre grands musées fédéraux atteignent un niveau d’excellence sur le plan international et deviennent des associés des autres musées canadiens. Ces quatre musées fédéraux doivent assurer une meilleure diffusion de leurs collections, par des programmes de prêts plus dynamiques et plus généreux, ainsi que par des dons ou par la vente d’œuvres à d’autres musées canadiens.

Selon le rapport du Groupe de travail, les quatre musées fédéraux consacrent actuellement plus de ressources que la moyenne des autres musées à l’administration et à des activités étrangères aux programmes. Cette situation tient peut-être en partie à ce qu’ils assument des responsabilités particulières que n’ont pas d’autres musées, et aussi à certaines contraintes administratives que leur impose la *Loi sur l’administration financière*.

Compte tenu du changement qu’on propose d’apporter à leur statut, il faudrait s’attendre à ce que les musées accroissent leur efficacité et leur productivité. Il importe qu’ils s’occupent de recherche et de conservation, mais il est tout aussi essentiel qu’ils ne négligent pas leur rôle d’institutions publiques. Le Comité est confiant que les musées fédéraux sauront se montrer à la hauteur et collaborer encore davantage avec les autres musées.

Le passage de la structure corporative actuelle à l’autonomie devrait s’effectuer le plus rapidement possible. Nous prions instamment le gouvernement d’adopter le texte législatif nécessaire pour effectuer ces changements dans les plus brefs délais. Il faut, bien sûr, planifier soigneusement cette transition pour qu’elle se fasse sans heurt. D’après les renseignements fournis par le ministère des Communications, le Comité croit qu’en attendant l’adoption d’un nouveau texte de loi, on pourrait réaliser des progrès sensibles en recourant à des décrets et en modifiant les règlements des MNC. Le Comité

1. Groupe de travail chargé de l’examen des programmes, Culture et Communications, Rapport du Groupe d’étude au Groupe de travail chargé de l’examen des programmes, Ottawa, 1985, p. 78.

classification and accrued benefits of employees not be reduced.

The Committee has received conflicting evidence regarding the costs of autonomous operation. It is also mindful of the current government policy of restraint. It is, therefore, important that, during and after the transition period, the shift to autonomous operation not generate any additional demand for financial resources to cover administrative costs, and that the level and the quality of service provided by the four museums not be decreased in the process.

#### RECOMMENDATION 1

The four major federal museums should be established as autonomous institutions, each with an explicitly stated legislative mandate and its own board of trustees. Furthermore, this should be accomplished within the existing level of financial resources allocated to the NMC for the major federal museums and without reducing the level and the quality of service they provide.

#### SUPPORT FOR OTHER MUSEUMS

In addition to the four major federal museums, the NMC also provides both financial support and services to the museums community across Canada. The National Museums Task Force made a number of recommendations regarding this support. (*See Appendix.*)

The National Museums Policy of support to other museums was instituted in 1972. Based on the principles of "decentralization and democratization", the Policy involves grants to Canadian museums outside the National Capital Region both to improve their physical facilities for the reception and conservation of works of art and other objects, and to encourage interregional exchange.

The National Museums Policy was, at its inception, a bold initiative. The Policy stimulated a number of developments, thereby assisting in the creation of the vibrant museums community that exists today. Since 1972, there has been a major expansion of museum activity, largely as a result of the federal programmes and the increased role of the provincial governments, who now provide substantial funding to museums. It is a mark of the success of the National Museums Policy that what was necessary or appropriate in 1972 needs to be reevaluated and revised 14 years later—not because it did not work, but because it worked so well.

There is a need for the federal government to adopt a new museums policy. The Committee rejects the option that the federal government transfer funds directly to the provinces, and cease to have any control or input into the use of such funds. There is a central role for the federal government in the museums field in ensuring that all Canadians are able to share the national heritage and that an effective national policy is pursued. At the same time, any federal policy must be developed by the Minister of Communications in consultation with the provinces, and must be sufficiently flexible to ensure that coordinated activities can occur. The federal government must be sensitive to regional needs and differences, while at

tient plus particulièrement à ce que, pendant cette phase de transition, la sécurité d'emploi, la classification et les avantages sociaux des employés ne soient pas réduits.

Le Comité a recueilli des témoignages contradictoires en ce qui concerne les coûts de l'autonomie. Il ne perd pas de vue non plus la politique gouvernementale de restrictions budgétaires. Il importe donc que, pendant et après la période de transition, un fonctionnement autonome n'entraîne pas une demande de ressources financières supplémentaires destinées à couvrir les frais administratifs et que le niveau et la qualité des services offerts par les quatre musées n'en souffrent pas.

#### RECOMMENDATION N° 1

Les quatre grands musées fédéraux devraient devenir des institutions autonomes ayant chacune un mandat législatif explicite et leur propre conseil d'administration. En outre, ce changement devrait s'effectuer dans les limites des ressources financières accordées aux MNC pour les grands musées fédéraux et sans réduction du niveau et de la qualité des services fournis.

#### SOUTIEN DES AUTRES MUSÉES

Mis à part les quatre grands musées fédéraux, les MNC fournissent aussi une aide financière et des services aux musées de tout le Canada. Le Groupe de travail sur les musées nationaux a fait un certain nombre de recommandations à ce sujet. (*Voir annexe.*)

La politique nationale d'appui aux autres musées date de 1972. Reposant sur les principes de décentralisation et de démocratisation, elle prévoit l'octroi de subventions aux musées canadiens situés à l'extérieur de la région de la capitale nationale. Ces subventions doivent leur permettre d'améliorer leurs installations destinées à l'exposition et à la conservation des oeuvres d'art et d'autres objets, et favoriser les échanges entre régions.

À son lancement, la politique nationale des musées fut considérée comme une initiative audacieuse. Elle a donné lieu à un certain nombre d'innovations et a favorisé de ce fait la création de la dynamique communauté muséale que nous connaissons aujourd'hui. Depuis 1972, on constate un véritable débordement d'activité dans le domaine des musées, qui est dû en grande partie aux programmes fédéraux et au renforcement du rôle des gouvernements provinciaux, lesquels consacrent désormais d'importantes sommes aux musées. S'il faut, quatorze ans plus tard, réévaluer et revoir des mesures qui ont été jugées nécessaires ou appropriées en 1972, ce n'est pas parce que la politique nationale des musées a échoué, mais bien au contraire parce qu'elle a fonctionné à merveille.

Il faut une nouvelle politique nationale des musées. Le Comité rejette la solution qui consisterait pour le gouvernement fédéral à verser des fonds directement aux provinces et à renoncer à tout contrôle en ce qui concerne leur utilisation. Le gouvernement fédéral a un rôle central à jouer dans le domaine des musées; il doit en effet veiller à ce que tous les Canadiens puissent bénéficier du patrimoine national et à ce qu'on applique une politique nationale efficace. Par ailleurs, toute politique nationale doit être élaborée par le Ministre des Communications en consultation avec les provinces et être suffisamment souple pour autoriser des actions coordonnées. Tout en privilégiant une perspective nationale, le gouverne-



the same time promoting a national perspective. It is only with the cooperation of both levels of government that the best museum system can be created. Moreover, museums themselves, national and provincial associations, as well as municipal governments, volunteers and private patrons should be involved in the process. All these groups have legitimate concerns and interests, and all are dedicated to the development of the best possible system. Far from leading to a fragmentation of museums policy, or an abdication of federal responsibility, such consultation and cooperation would enhance the system for all Canadians.

### RECOMMENDATION 2

**The federal government should formulate a new museums policy in consultation with provincial governments, and the museums community.**

Federal government funding for non-federal museums has not kept pace with inflation, or with the original intentions of the National Museums Policy. As the Nielsen Study Team pointed out, "1975-76 to 1983-84, NMC has received a total budgetary increase of 59.8%, which is less than the inflation rate for that period (101.2%)... The purchasing value of grants has therefore seriously eroded..."<sup>2</sup> As a result, certain aspects of the federal Policy had to be curtailed or redirected. Nevertheless, the programmes have had a beneficial effect, and the National Museums of Canada must be given credit for this.

While there is a legitimate need for government restraint, the museums community has long endured such restraint, and has lost ground in comparison with other cultural sectors. The Committee believes that the federal government has a role and a responsibility with respect to Canadian museums and art galleries, and, accordingly, it hopes that additional money will be made available to fund federal support programmes. The actual amount of the proposed increase should be determined in the context of discussions regarding a new federal museum policy.

### RECOMMENDATION 3

**The Committee urges the government to increase funding of its support programmes for museums across the country.**

The Committee concurs with the basic principles contained in the third recommendation of the Task Force "... that the Museum Assistance Programmes (MAP) be restructured, simplified, redirected and adequately financed to better reflect federal government responsibilities and to reduce administrative costs". There appears to be widespread support for this recommendation within the Canadian museums community. Each of the programmes, in itself, is necessary and worthwhile, but a certain amount of restructuring and simplification is required in order to redirect funds to the most important areas, and to maximize the effectiveness of the available money. For instance, a professional development programme and the role

2. op. cit., p.92.

ment fédéral doit demeurer à l'écoute des régions afin de connaître leurs besoins et leurs particularités. Seule la coopération des deux paliers de gouvernement permettra la création du meilleur réseau de musées qui soit. En outre, les musées eux-mêmes, les associations provinciales et nationales, de même que les administrations municipales, les bénévoles et les particuliers doivent participer à ce processus. Tous ces groupes ont des intérêts et des préoccupations bien légitimes et n'aspirent qu'à la mise en place du meilleur réseau possible. Loin d'entraîner une fragmentation de la politique des musées et de pousser le gouvernement fédéral à renoncer à ses responsabilités, cette consultation et cette collaboration amélioreraient le réseau dans l'intérêt de tous les Canadiens.

### RECOMMANDATION N°2

**Le gouvernement fédéral devrait formuler une nouvelle politique des musées en consultation avec les provinces et la communauté muséale.**

Les crédits accordés par le gouvernement fédéral aux musées non fédéraux n'ont pas augmenté au rythme de l'inflation et sont demeurés inférieurs à ce qui était prévu dans la politique des Musées nationaux. Comme l'a souligné le Groupe d'étude Nielsen, «Les MNC ont calculé que, de 1975-1976 à 1983-1984, leur budget a connu une hausse de 59,8 %, ce qui est nettement inférieur au taux d'inflation pour la même période (101,2 %) ... Le pouvoir d'achat des subventions accordées aux musées associés et aux centres d'exposition régionaux en particulier s'est donc sérieusement effrité ... »<sup>2</sup> En conséquence, il a fallu atténuer certains aspects de la politique fédérale ou procéder à une réorientation. Néanmoins, les programmes ont eu un effet bénéfique, et les musées du Canada doivent en être félicités.

Bien qu'on puisse justifier la nécessité pour le gouvernement d'imposer des restrictions, la communauté muséale a perdu du terrain par rapport à d'autres secteurs culturels du fait qu'elle subit depuis longtemps des restrictions. Le Comité estime que le gouvernement fédéral a un rôle à jouer et une responsabilité à assumer face aux musées et aux musées d'art canadiens. Pour cette raison, il espère que des fonds supplémentaires seront consentis pour financer des programmes fédéraux de soutien. Le montant exact de l'augmentation devra être établi dans le cadre des discussions portant sur une nouvelle politique fédérale des musées.

### RECOMMANDATION N°3

**Le Comité prie instamment le gouvernement d'accroître le budget de ses programmes d'appui aux musées de tout le pays.**

Le Comité souscrit aux grands principes qui sous-tendent la troisième recommandation du Groupe de travail, o l'on prie le gouvernement fédéral «... de restructurer, de simplifier, de réorienter et de convenablement financer les programmes d'appui aux musées, de façon à mieux s'acquitter de ses responsabilités et à réduire les coûts administratifs». La communauté muséale canadienne semble appuyer largement cette recommandation. En soi, chacun des programmes est nécessaire et valable, mais il faut procéder à une certaine restructuration et à une simplification pour diriger les fonds vers les secteurs les plus importants et utiliser au mieux les ressources financières disponibles. La consultation des

2. op. cit., p. 102.



and mandate of the associate museums require further study. We expect that consultations with the provinces and the museums community will assist in making these decisions.

#### RECOMMENDATION 4

**The grants programmes for non-federal museums should be simplified and the funds directed to those activities in greatest need of assistance.**

The Nielsen Study Team advocated a policy review of the national museum programmes in order to redefine and refocus them in light of shifting needs and declining resources. The National Museums Task Force made a number of specific recommendations regarding the simplification and restructuring of these programmes. These recommendations provide a valuable basis for discussion.

The Committee did not have the time necessary to assess all the existing programmes. Further discussion is warranted, and should include all the affected groups and individuals. The Committee feels, however, that the consultation process, and the formulation of a new museums policy, and the ensuing redesign of the museums assistance programmes should not be deferred indefinitely and recommends that a six-month-time limit be imposed. In connection with this review, the Committee wishes to make the following observations and recommendations.

Conservation is a vital component of a museum's function. The federal government has a role to play in ensuring that collections in Canadian museums are conserved, and properly treated. The National Museums Task Force recommended that the Canadian Conservation Institute limit its activities to "research" and to information and advisory services, and operate on a substantially smaller scale than at present. The Committee is not convinced that this is the only option. As has been pointed out, even if a small bureaucracy is retained, restricted solely to research, it will retain its potential to increase in size. The idea of developing specialized regional conservation centres should be explored; such centres should engage in research as well as actual conservation work.

#### RECOMMENDATION 5

**Conservation must remain an integral function of museums, and the federal government should continue to assist in the provision of conservation services.**

The Canadian Heritage Information Network (CHIN) is, no doubt, an expensive programme, but it has acquired an international reputation, and has served a useful purpose in encouraging the recording of collections, the setting of standards and facilitating the exchange of information. Besides the importance of preserving the work done to date, it is clear that the system has enormous long-term potential. Further consultation with the museums themselves, and the national and provincial organizations is necessary before any final decision is taken.

provinces et de la communauté muséale devrait, selon nous, faciliter ce genre de décisions. Il convient d'étudier plus à fond, par exemple, la possibilité de créer un programme de perfectionnement professionnel, ainsi que le rôle et le mandat des musées associés.

#### RECOMMENDATION N°4

**Il faudrait simplifier les programmes d'octroi de subventions s'adressant aux musées non fédéraux et affecter les fonds aux activités qui ont le plus besoin d'une aide financière.**

Le Groupe d'étude Nielsen a réclamé un examen des programmes des musées nationaux afin de les redéfinir et de les réorienter en tenant compte de l'évolution des besoins et de la diminution des ressources. Le Groupe de travail sur les musées nationaux a fait un certain nombre de recommandations précises en vue de simplifier et de restructurer ces programmes. Ces recommandations contribuent grandement à amorcer une discussion.

Le Comité n'a pas eu le temps d'évaluer tous les programmes existants. Il faudra poursuivre cette étude et y faire participer tous les groupes et particuliers visés. Le Comité estime toutefois qu'il ne faudrait pas retarder indéfiniment l'amorce du processus de consultation, la formulation d'une nouvelle politique des musées ni la restructuration des programmes d'appui aux musées. À cette fin, il recommande qu'on impose une échéance de six mois. À propos de cet examen, le Comité souhaite faire les observations et recommandations qui suivent.

La conservation est une composante essentielle du rôle d'un musée; or, il incombe au gouvernement fédéral de s'assurer que les collections des musées canadiens soient conservées dans de bonnes conditions. Le Groupe de travail sur les musées nationaux a recommandé que l'Institut canadien de conservation s'en tienne à des fonctions de «recherche», d'information et de consultation, et qu'il fonctionne désormais à une échelle nettement réduite. Le Comité n'est pas convaincu que ce soit la seule solution à envisager. Comme nous l'avons mentionné, même si on ne conservait qu'un petit noyau administratif qui se consacrerait entièrement à la recherche, il demeurerait susceptible de prendre de l'ampleur. Il convient d'examiner la possibilité de créer des centres régionaux de conservation spécialisés qui pourraient se livrer à des travaux de recherche et de conservation.

#### RECOMMENDATION N°5

**La conservation doit demeurer une fonction essentielle des musées, et le gouvernement fédéral devrait continuer de contribuer à la prestation de services de conservation.**

Le Réseau canadien d'information sur le patrimoine (RCIP) est, sans aucun doute, un programme coûteux. Toutefois, il a acquis une réputation internationale et a fort utilement encouragé l'enregistrement des collections, la fixation de normes et l'échange d'informations. Il est clair que ce système, outre qu'il contribue grandement à la préservation du travail accompli jusqu'à maintenant, offre un énorme potentiel à long terme. Il sera toutefois nécessaire d'avoir des consultations plus poussées avec les responsables des musées eux-mêmes ainsi qu'avec les organisations nationales et provinciales avant de prendre une décision finale.

## RECOMMENDATION 6

**The concept of an information network should be retained, but its form will require further study and consultation.**

It is important that the needs of Canadians who do not live in major urban centres, and who may not have ready access to museums, be considered. The federal government has an obligation to ensure that all regions of the country receive museum services. Both the Mobile Exhibits Programme (Museumobiles) and the National Exhibition Centres (NEC's) were attempts to fill the gaps, and both have had successes as well as failures. As the Canadian Museums Association noted in its submission to the Committee "there is praise for the past performance of the Mobile Exhibits Programme", but there is also "a recognition that the goals of the Programme can best be met in new ways". The Committee concurs with this view. However, the evidence the Committee heard suggests that the NEC's continue to have a valuable role to play.

## RECOMMENDATION 7

**a) The Mobile Exhibits Programme should be terminated.**

**b) The National Exhibition Centres should be ensured adequate funding under any revised federal museums policy and programmes.**

In redesigning the national programmes of assistance to museums, the different needs of the major institutions and the smaller museums and art galleries must be taken into account. Smaller institutions often possess meagre resources, yet manage to make a valuable contribution to their communities. The federal government should endeavour to assist these smaller museums and art galleries by involving them in its consultations, and designing programmes that respond to their particular needs. For example, the Committee heard of the need to adopt policies to improve the training of staff, to provide funds for attendance at conferences, and to assist with arrangements for travelling exhibits.

## RECOMMENDATION 8

**In redesigning the national programmes of assistance to museums, it is essential that the needs and requirements of the smaller museums and galleries be taken into account.**

Part of the function of museums is to make people more aware of their history and culture, and those of other countries. The exchange of collections is, therefore, a vital component of any museums policy. The federal government, because of its national perspective and responsibilities, has a unique role to play in facilitating and promoting interprovincial and international exchange programmes. The federal government, possibly through the Canada Council and the Department of External Affairs, may be able to assist smaller museums in a very significant way, while larger museums may prefer to make their own arrangements because they possess the necessary contacts or resources.

The Committee also expects that the four major federal museums and the Associate Museums will contribute more to

## RECOMMENDATION N° 6

**Il faudrait retenir le principe d'un réseau d'information, mais il sera nécessaire d'étudier la question plus à fond et de mener des consultations avant de préciser la forme qu'il devra prendre.**

Il est important de tenir compte des besoins des Canadiens qui ne vivent pas dans les grands centres urbains et qui n'ont donc pas aussi facilement accès aux musées. Le gouvernement fédéral est tenu de veiller à ce que toutes les régions du pays bénéficient des services des musées. Le Programme des expositions mobiles (muséobus) et les Centres nationaux d'expositions (CNE) sont deux tentatives qui ont connu à la fois des succès et des échecs. Comme l'Association des musées canadiens l'a fait remarquer dans son mémoire, même si «on reconnaît en général que le Programme des expositions mobiles a donné de bons résultats», on s'accorde pour dire «qu'il existe aujourd'hui de meilleures façons d'atteindre les objectifs du programme». Le Comité partage ce point de vue. Par contre, les témoignages qu'il a entendus l'amènent à conclure que les CNE conservent leur utilité.

## RECOMMENDATION N° 7

**a) Il faudrait mettre fin au Programme des expositions mobiles.**

**b) Toute révision à la politique fédérale des musées ou aux programmes devrait accorder aux Centres nationaux d'exposition des fonds suffisants.**

En restructurant les programmes nationaux d'aide aux musées, il faudra tenir compte des besoins différents des grandes institutions et des petits musées et musées d'art. Même si leurs ressources sont souvent très limitées, les petites institutions n'en réussissent pas moins à enrichir la société. Le gouvernement fédéral devrait donc s'efforcer d'aider les petits musées et musées d'art en les faisant participer aux consultations et en concevant des programmes qui répondent à leurs besoins. Le Comité a entendu dire, par exemple, qu'il faudrait prendre des mesures pour améliorer la formation du personnel, accorder des crédits afin de permettre à des gens d'assister à des conférences, et faciliter l'organisation d'expositions itinérantes.

## RECOMMENDATION N° 8

**En restructurant les programmes nationaux d'aide aux musées, il est essentiel de tenir compte des besoins et des exigences des petits musées et musées d'art.**

Le rôle des musées consiste notamment à sensibiliser la population à son histoire et à sa culture, de même qu'à celles d'autres pays. L'échange de collections est, par conséquent, une composante vitale de toute politique des musées. En raison de sa vision et de ses responsabilités nationales, il incombe au gouvernement fédéral de faciliter et de promouvoir les programmes d'échanges interprovinciaux et internationaux. Il pourrait peut-être, par l'intermédiaire du Conseil des arts du Canada ou du ministère des Affaires extérieures, aider considérablement les petits musées, alors que les grands musées peuvent préférer prendre eux-mêmes leurs arrangements parce qu'ils disposent des ressources voulues ou savent à qui s'adresser.

Le Comité s'attend aussi à ce que les quatre grands musées fédéraux et les musées associés contribuent davantage aux



travelling exhibitions, by organizing such exhibitions and by loaning items from their own collections.

#### RECOMMENDATION 9

**The federal government should continue to fund and assist interprovincial and international exchanges of exhibitions.**

The Committee has given careful consideration to the administration of national programmes of assistance to museums. The National Museums Task Force recommended that a Museum Services Branch be established within the Department of Communications to administer such programmes. As the Canadian Museums Association pointed out, a relatively small branch or programme is vulnerable to cuts in a large department. More importantly, serious concerns have been expressed over the absence of "length" in the proposed structure, a situation that would convey the perception of or potential for political interference, particularly in the case of programmes which involve sensitive granting decisions.

This is part of the larger issue of the appropriate relationship between governments and cultural activities and agencies. The Nielsen Study Team made some important suggestions and comments in this regard. The Committee feels that the administration of national programmes of assistance to museums should be at arm's length from the government. A legislative mandate should be established as a basis for the operation of the museums assistance programs. In addition, broad policy guidelines might be established by the Minister, after consultation with the provinces and other interested parties, and could be reflected in a negotiated memorandum of understanding between the Department of Communications and an arm's length agency.

If action is taken on Recommendation 1 of this report, then the *National Museums Act* will be repealed and the National Museums of Canada corporation will cease to exist. As a result, it will be necessary to choose an appropriate arm's-length agency for the delivery of federal programmes of assistance to museums.

While the specific agency chosen is of less importance than the principle of arm's length administration, the Committee did discuss the alternatives that exist. The first option would be to add the responsibility for the delivery of federal museums support programs to the functions of an existing agency. The obvious possibility would be the Canada Council, which could receive a mandate to provide assistance to museums in addition to its role in support of the arts. The Committee found relatively little support for this option in the museums community, and does not consider this the best course of action. The second alternative would be to make legislative provision for a separate agency which would have responsibility only for the administration of federal programmes of assistance to museums across Canada. The Committee believes that this option is preferable and that legislation establishing such an agency should be enacted.

As recommended earlier, the Committee wishes to see the government increase funding of its support programs. At a minimum, the total level of federal funding now provided to

expositions itinérantes en organisant certaines expositions et en prêtant des pièces de leurs propres collections.

#### RECOMMANDATION N° 9

**Le gouvernement fédéral devrait continuer de financer et d'encourager les échanges d'expositions interprovinciaux et internationaux.**

Le Comité a porté une attention particulière à l'administration des programmes nationaux d'aide aux musées. Le Groupe de travail sur les musées nationaux a recommandé de créer une Direction des services aux musées au sein du ministère des Communications et de la charger d'administrer ces programmes. Comme l'ont souligné les responsables de l'Association des musées canadiens, un programme ou une direction relativement modeste risque fort de faire les frais des restrictions budgétaires dans un grand ministère. Fait encore plus important, on redoute beaucoup l'absence d'indépendance de la structure proposée, situation qui donnerait une impression d'ingérence politique ou créerait un risque d'ingérence politique, surtout dans le cas des programmes qui exigent la prise de décisions délicates en matière d'octroi de subventions.

Nous effleurons ainsi la question plus vaste des rapports qui doivent exister entre les gouvernements et les activités et organismes culturels. Le Groupe d'étude Nielsen a fait des observations et des recommandations importantes à ce sujet. Le Comité estime que l'administration des programmes nationaux d'aide aux musées doit être assurée sans aucun lien de dépendance avec le gouvernement. Le programme d'aide aux musées devrait s'appuyer sur un mandat législatif. En outre, le Ministre pourrait établir des directives générales après avoir consulté les autorités provinciales et d'autres parties intéressées, et ces directives pourraient être intégrées à une entente de principe négociée entre le ministère des Communications et un organisme autonome.

Si la Recommandation N° 1 du rapport est appliquée, la *Loi sur les musées nationaux* sera abrogée et la corporation des Musées nationaux du Canada sera dissoute. Il deviendra alors nécessaire de choisir un organisme sans lien de dépendance qui sera chargé de la mise en oeuvre des programmes fédéraux d'aide aux musées.

Même si le choix de l'organisme en question est beaucoup moins important que le principe de son indépendance, le Comité a examiné les différentes solutions envisageables. La première solution consisterait à confier à un organisme existant la responsabilité des programmes fédéraux d'aide aux musées. Le Conseil des arts du Canada serait évidemment tout indiqué pour cela. Il pourrait se voir charger d'aider les musées tout en continuant à jouer son rôle de promotion des arts. Le Comité a pu constater que cette solution ne plaisait pas beaucoup à la communauté muséale, et il ne pense pas que ce soit la meilleure. La deuxième possibilité serait de prévoir, par voie législative, la création d'un organisme autonome qui serait chargé exclusivement de l'administration des programmes fédéraux d'aide aux musées dans tout le pays. Le Comité juge cette solution préférable et estime qu'il conviendrait d'adopter des dispositions législatives créant un tel organisme.

Comme il l'a déjà dit, le Comité souhaite que le gouvernement augmente le budget des programmes d'aide aux musées. En tout cas, le montant total que le gouvernement fédéral



museums through the NMC should not decline; any administrative savings that can be achieved through action on the recommendations in this report ought to be made available to enhance the funding of the federal museum collections, programming activities and assistance programs to non-federal museums.

#### RECOMMENDATION 10

The administration of national programmes of assistance to museums should be delegated to an arm's length agency, and not be incorporated into a federal government department.

#### CONCLUSION

The Committee is indebted to the many groups and individuals who appeared before it or wrote letters and briefs, and wishes to express its appreciation to them. It hopes that this report will assist the government in formulating a new museums policy, one that is more attuned to present circumstances and needs, and which points the way to the future.

#### SUMMARY OF RECOMMENDATIONS

##### RECOMMENDATION 1

The four major federal museums should be established as autonomous institutions, each with an explicitly stated legislative mandate and its own board of trustees. Furthermore, this should be accomplished within the existing level of financial resources allocated to the NMC for the major federal museums and without reducing the level and the quality of service they provide.

##### RECOMMENDATION 2

The federal government should formulate a new museums policy in consultation with provincial governments, and the museums community.

##### RECOMMENDATION 3

The Committee urges the government to increase funding of its support programmes for museums across the country.

##### RECOMMENDATION 4

The grants programmes for non-federal museums should be simplified and the funds directed to those activities in greatest need of assistance.

##### RECOMMENDATION 5

Conservation must remain an integral function of museums, and the federal government should continue to assist in the provision of conservation services.

##### RECOMMENDATION 6

The concept of an information network should be retained, but its form will require further study and consultation.

##### RECOMMENDATION 7

a) The Mobile Exhibits Programme should be terminated.

consacre aux musées et qu'il leur verse actuellement par l'intermédiaire des MNC ne devrait pas diminuer. Toutes les sommes que l'application des recommandations du rapport permettra éventuellement d'économiser dans le domaine administratif devront servir à rehausser les budgets des collections muséologiques fédérales, des activités de programmation et des programmes d'aide aux musées non fédéraux.

#### RECOMMENDATION N° 10

L'administration des programmes nationaux d'aide aux musées devrait être confiée à un organisme sans lien de dépendance, et non pas échoir à un ministère fédéral.

#### CONCLUSION

Le Comité tient à remercier les nombreux groupes et particuliers qui ont comparu devant lui, qui lui ont écrit et lui ont présenté des mémoires. Il espère que le présent rapport aidera le gouvernement à formuler une nouvelle politique des musées, qui soit mieux adaptée à la conjoncture et aux besoins actuels et qui indique la voie de l'avenir.

#### RECOMMENDATIONS

##### RECOMMENDATION N° 1

Les quatre grands musées fédéraux devraient devenir des institutions autonomes ayant chacune un mandat législatif explicite et leur propre conseil d'administration. En outre, ce changement devrait s'effectuer dans les limites des ressources financières accordées aux MNC pour les grands musées fédéraux et sans réduction du niveau et de la qualité des services fournis.

##### RECOMMENDATION N° 2

Le gouvernement fédéral devrait formuler une nouvelle politique des musées en consultation avec les provinces et la communauté muséale.

##### RECOMMENDATION N° 3

Le Comité prie instamment le gouvernement d'accroître le budget de ses programmes d'appui aux musées de tout le pays.

##### RECOMMENDATION N° 4

Il faudrait simplifier les programmes d'octroi de subventions s'adressant aux musées non fédéraux et affecter les fonds aux activités qui ont le plus besoin d'une aide financière.

##### RECOMMENDATION N° 5

La conservation doit demeurer une fonction essentielle des musées, et le gouvernement fédéral devrait continuer de contribuer à la prestation de services de conservation.

##### RECOMMENDATION N° 6

Il faudrait retenir le principe d'un réseau d'information, mais il sera nécessaire d'étudier la question plus à fond et de mener des consultations avant de préciser la forme qu'il devra prendre.

##### RECOMMENDATION N° 7

a) Il faudrait mettre fin au Programme des expositions mobiles.

- b) The National Exhibition Centres should be ensured adequate funding under any revised federal museums policy and programmes.

#### RECOMMENDATION 8

In redesigning the national programmes of assistance to museums, it is essential that the needs and requirements of the smaller museums and galleries be taken into account.

#### RECOMMENDATION 9

The federal government should continue to fund and assist interprovincial and international exchanges of exhibitions.

#### RECOMMENDATION 10

The administration of national programmes of assistance to museums should be delegated to an arm's length agency, and not be incorporated into a federal government department.

#### GOVERNMENT RESPONSE

The Committee requests that the Government provide a comprehensive response to this Report in accordance with provision of Standing Order 99(2).

A copy of the relevant Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing Committee on Communications and Culture (*Issues Nos. 3, 8, 9, 10, 13 and No. 16 which includes this report*) are tabled.

Respectfully submitted,

JIM EDWARDS,

*Chairman.*

- b) Toute révision à la politique fédérale des musées ou aux programmes devrait accorder aux Centres nationaux d'exposition des fonds suffisants.

#### RECOMMENDATION N° 8

En restructurant les programmes nationaux d'aide aux musées, il est essentiel de tenir compte des besoins et des exigences des petits musées et musées d'art.

#### RECOMMENDATION N° 9

Le gouvernement fédéral devrait continuer de financer et d'encourager les échanges d'expositions interprovinciaux et internationaux.

#### RECOMMENDATION N° 10

L'administration des programmes nationaux d'aide aux musées devrait être confiée à un organisme sans lien de dépendance, et non pas échoir à un ministère fédéral.

#### RÉPONSE DU GOUVERNEMENT

Le Comité demande que le gouvernement fournisse une réponse complète à ce rapport, en conformité avec le paragraphe 99(2) du Règlement.

Des exemplaires des Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des communications et de la culture (Fascicules n° 3, 8, 9, 10, 13 et fascicule n° 16 qui inclut le présent rapport) sont déposés.

Respectueusement soumis,

*Le président,*

JIM EDWARDS.

## APPENDIX

Recommendations of the National Museums Task Force pertaining to the National Programmes of the National Museums of Canada:

3. We recommend that the Museums Assistance Programmes (MAP) be restructured, simplified, redirected and adequately financed to better reflect federal government responsibilities and to reduce administration costs.
4. We recommend:
  - a) that an omnibus Museum Support Programme be the first element of the new programmes of assistance to museums;
  - b) that this programme be established through a long-term agreement with each province in collaboration with museums and museum associations;
  - c) that this programme be based on the principle of equalization.
5. We recommend that an Interprovincial and International Exchange Programme to support both travelling exhibitions and the mobility of knowledge and expertise, be the second element of the new programmes of assistance to museums.
6. We recommend that a Professional Development Programme of grants open to established museum professionals in all disciplines be established as the third element of the new programmes of assistance to museums.
7. We recommend:
  - a) that the Canadian Conservation Institute limit its activities to research and to information and advisory services, and operate on a substantially smaller scale than at present;
  - b) that the Canadian Heritage Information Network be devolved to the museums;
  - c) that the Mobile Exhibits Programme be brought to an end;
  - d) that the International Programme be brought to an end;
  - e) that the savings resulting from (a) to (d) above, be reallocated to offset the cost of the new programmes of assistance to museums;
  - f) that the Cultural Initiatives Programme provide funding required from time to time for projects including "blockbuster" exhibitions or, in concert with the provincial governments, major capital projects and equipment;
  - g) that a small, flexible programme provide certain common services to museums.
8. We recommend:
  - a) that the new programmes of assistance to museums fall under the direct responsibility of the Minister of Communications, that an Assistant Deputy Minister be specifically designated to administer these programmes and that he/she be advised by an advisory committee broadly representative of the museums community;

## ANNEXE

Recommandations du Groupe de travail sur les Musées nationaux portant sur les Programmes nationaux des Musées nationaux du Canada:

3. Nous recommandons au gouvernement fédéral de restructurer, de simplifier, de réorienter et de convenablement financer les programmes d'appui aux musées, de façon à mieux s'acquitter de ses responsabilités et à réduire les coûts administratifs.
4. Nous recommandons:
  - a) la création d'un programme «omnibus»;
  - b) que ce programme fasse l'objet d'une entente à longue échéance avec chaque province, en collaboration avec les musées et les associations muséologiques;
  - c) que ce programme soit fondé sur le principe de la péréquation.
5. Nous recommandons la création d'un programme de soutien des échanges interprovinciaux et internationaux destiné spécifiquement à faciliter la tenue d'expositions itinérantes et à assurer le partage des connaissances et des compétences.
6. Nous recommandons, qu'un programme de bourses de perfectionnement professionnel soit mis à la disposition des muséologues de toutes les disciplines.
7. Nous recommandons:
  - a) que l'Institut canadien de conservation, dont le budget devrait être considérablement réduit, limite son action à la recherche et à la fourniture de services d'information et de consultation;
  - b) que le réseau canadien d'information sur le patrimoine soit décentralisé et géré à partir des musées;
  - c) que le programme des expositions mobiles soit supprimé;
  - d) que le programme international soit supprimé;
  - e) que les économies réalisées par l'application des recommandations a), b), c) et d) soient réaffectées aux nouveaux programmes de soutien des musées;
  - f) que le Programme d'initiatives culturelles aide à financer des interventions ponctuelles telles que des expositions extraordinaires («blockbuster») ou subventionne, en accord avec les provinces, des projets d'immobilisation et l'achat d'équipement;
  - g) qu'un programme modeste et souple regroupe certains services communs offerts aux musées.
8. Nous recommandons:
  - a) que les nouveaux programmes de soutien des musées relèvent directement du ministre des Communications, qu'un sous-ministre adjoint soit désigné pour administrer ces programmes, et qu'il soit conseillé par un comité consultatif;



b) that present commitments under the current Museum Assistance Programmes be respected; subject to this, the current programmes should phase out when and where the three new programmes phase in.

b) que les engagements déjà pris dans le cadre des programmes actuels d'appui aux musées soient respectés et que, compte tenu de cette réserve, ces programmes soient progressivement supprimés pour céder la place aux nouveaux programmes.

## MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, JANUARY 27, 1987  
(25)

[Text]

The Standing Committee on Communications and Culture met, at 3:35 o'clock p.m., this day, the Chairman, Jim Edwards, presiding.

*Members of the Committee present:* Jim Caldwell, Jim Edwards, Sheila Finestone, John Gormley, Lynn McDonald, Bob Pennock.

*In attendance: From the Library of Parliament, Research Branch:* Jamie Robertson, Research Officer; René Lemieux, Consultant.

*Witnesses: From the National Museums Task Force:* Clément Richard and William J. Withrow, Co-Chairmen.

In accordance with its mandate under Standing Order 96(2), the Committee resumed its review of federal policy concerning museums.

Clément Richard and William J. Withrow made an opening statement and answered questions.

At 4:25 o'clock p.m., the meeting was suspended.

At 5:09 o'clock p.m., the meeting resumed.

At 5:50 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

WEDNESDAY, JANUARY 28, 1987  
(26)

The Standing Committee on Communications and Culture met, *in-camera*, at 6:18 o'clock p.m., this day, the Chairman, Jim Edwards, presiding.

*Members of the Committee present:* Jim Caldwell, Jim Edwards, Sheila Finestone, John Gormley, Lynn McDonald, Bob Pennock.

*Acting Member present:* Bob Brisco for Bob Pennock.

*In attendance: From the Library of Parliament, Research Branch:* James Robertson, Research Officer; Paul Audley and René Lemieux, Consultants; Dominique Soudet, Translator; Lena L'Ecuyer, Proofreader.

On motion of Sheila Finestone, it was agreed,—That the meeting be held *in-camera* with Transcription and Interpretation.

On motion of John Gormley, it was agreed,—That the Clerk be authorized to keep a copy of the transcript for the use of the Committee members only for a period of up to three months.

Pursuant to Standing Order 96(2), the Committee began the consideration of a Draft Report on federal policy concerning museums.

At 8:50 o'clock p.m., the Committee proceeded to sit in public.

## PROCÈS-VERBAUX

LE MARDI 27 JANVIER 1987  
(25)

[Traduction]

Le Comité permanent des communications et de la culture se réunit, aujourd'hui à 15 h 35, sous la présidence de Jim Edwards, (*président*).

*Membres du Comité présents:* Jim Caldwell, Jim Edwards, Sheila Finestone, John Gormley, Lynn McDonald, Bob Pennock.

*Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* Jamie Robertson, attaché de recherche; René Lemieux, conseiller technique.

*Témoins: Du Groupe de travail des Musées nationaux:* Clément Richard et William J. Withrow, coprésidents.

En vertu de l'autorité que lui confère l'article 96(2) du Règlement, le Comité entreprend de nouveau l'étude de la politique fédérale en matière de musées.

Clément Richard et William J. Withrow font une déclaration préliminaire et répondent aux questions.

À 16 h 25, le Comité interrompt les travaux.

À 17 h 09, le Comité reprend les travaux.

À 17 h 50, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE MERCREDI 28 JANVIER 1987  
(26)

Le Comité permanent des communications et de la culture se réunit à huis clos, aujourd'hui à 18 h 18, sous la présidence de Jim Edwards, (*président*).

*Membres du Comité présents:* Jim Caldwell, Jim Edwards, Sheila Finestone, John Gormley, Lynn McDonald, Bob Pennock.

*Membre suppléant présent:* Bob Brisco remplace Bob Pennock.

*Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* James Robertson, attaché de recherche; Paul Audley et René Lemieux, conseillers techniques; Dominique Soudet, traductrice; Lena L'Ecuyer, correcteur d'épreuves.

Sur motion de Sheila Finestone, il est convenu,—Que le Comité adopte le huis clos avec services de transcription et d'interprétation.

Sur motion de John Gormley, il est convenu,—Que le greffier soit autorisé à conserver à l'usage exclusif des membres du Comité, jusqu'à trois mois, un exemplaire de la transcription.

En vertu de l'autorité que lui confère l'article 96(2) du Règlement, le Comité entreprend l'étude d'un projet de rapport sur la politique fédérale en matière de musées.

À 20 h 50, le Comité met fin au huis clos.

By unanimous consent, the Draft Report entitled *Federal Policy Concerning Museums* was adopted, as revised, as the Committee's Third Report to the House.

*ORDERED*,—That the Chairman table the Third Report to the House and that pursuant to Standing Order 99(2), the Government be requested to table a comprehensive response to the said report.

*ORDERED*,—That 500 additional copies of Issue No. 16 of the Committee's Minutes of Proceedings and Evidence, which will contain the Third Report to the House, be printed.

At 8:55 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Martin Lavoie

*Clerk of the Committee*

Par consentement unanime, le projet de rapport intitulé *Politique fédérale des musées*, sous sa forme révisée, est adoptée à titre de Troisième rapport du Comité à la Chambre.

*IL EST ORDONNÉ*,—Que le président dépose le Troisième rapport du Comité à la Chambre, et qu'en application de l'article 99(2) du Règlement, le gouvernement soit prié de donner une réponse exhaustive audit rapport.

*IL EST ORDONNÉ*,—Que soient tirés 500 autres exemplaires du fascicule n° 16 des *Procès-verbaux et témoignages* au Comité, où figurera le Troisième rapport à la Chambre.

À 20 h 55, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

Martin Lavoie



## EVIDENCE

*(Recorded by Electronic Apparatus)**[Texte]*

Tuesday, January 27, 1987

• 1536

**The Chairman:** I call this meeting to order. We continue our work under our mandate under Standing Order 96(2), which is a review of Canadian cultural policy. Today it is a privilege at last to be dealing face to face with the authors of the task force report on Canada's museums, Mr. Clément Richard and Mr. Bill Withrow.

Just before we invite you gentlemen to say whatever preparatory remarks you may wish to present to us, I would like to advise committee members you have been circulated with a series of Order in Council appointments which will now be before the committee, including—and I mention it for this reason—one Mr. Clément Richard to the Canada Council. We congratulate you, sir, on the appointment.

Should the committee so desire, it is quite possible we will have another encounter in the near future. As you know, under the parliamentary reforms it is the task of this committee—and I think we all welcome it heartily—to discuss with appointees their view of their role and the kind of mission they see before them in the work they are called upon to do for our country.

Gentlemen, you are most welcome. Our custom, as you are perhaps aware, is to invite witnesses to make introductory statements if they will and then we go to the usual round of all-party questioning. We have had the opportunity over the last number of weeks to consider your report and we thank you for the excellent work you have done. We have had a series of witnesses on the subjects.

I suppose one of the things that might be appropriate for you to bear in mind as you give us your thoughts is whether you have any second thoughts on your recommendations. As you can appreciate, we have started to formulate our own position on the issues and we did not want to cast those in stone in any way until we had the opportunity of hearing from you.

We regret the two cancellations of previous appearances that we initiated and we thank you for your good grace in accommodating those idiosyncracies of committee life. I think members will recognize that as government moves, this work which you began almost exactly a year ago has progressed at a fantastically head-spinning rate so we are now in the position of being about to present policy recommendations to the House of Commons. Gentlemen, the floor is yours. Be as casual as you choose. We are in open session but we have only a minimum of formalities to observe. Please proceed with your introductory remarks.

**Mr. William J. Withrow (Co-Chairman, National Museums Task Force):** Before beginning I would like to comment on your statement that the authors are here. We really are here

## TÉMOIGNAGES

*(Enregistrement électronique)**[Traduction]*

Le mardi 27 janvier 1987

**Le président:** Je déclare la séance ouverte. Nous poursuivons aujourd'hui nos travaux en conformité avec notre mandat en vertu de l'article 96(2) du Règlement, une étude de la politique culturelle du Canada. Nous sommes heureux de rencontrer enfin les auteurs du rapport du groupe de travail sur les musées nationaux, messieurs Clément Richard et Bill Withrow.

Je demanderai à nos témoins de présenter leurs remarques liminaires dans quelques instants. Tous les députés ont reçu une liste des nominations par décret que le Comité étudiera; je vous en parle maintenant parce que sur cette liste figure le nom de M. Clément Richard qui a été nommé au Conseil des arts du Canada. Félicitation, monsieur Richard.

Nous pourrions rencontrer M. Richard pour discuter de cette nomination plus tard, si le Comité le désire. Comme vous le savez, en vertu de la réforme parlementaire, notre Comité doit discuter avec ceux qui ont été désignés à un poste par le Conseil de leur rôle et du travail qu'ils feront pour notre pays; je suis d'ailleurs convaincu que nous sommes tous très heureux de l'occasion qui nous est ainsi offerte.

Messieurs, je désire vous souhaiter la bienvenue. Comme vous le savez peut-être, nous demandons habituellement à nos témoins de présenter une déclaration liminaire, s'ils le désirent, avant de passer à la période des questions. Au cours des quelques dernières semaines nous avons eu l'occasion d'étudier votre rapport; nous vous remercions du travail excellent que vous avez accompli. Nous avons déjà accueilli plusieurs témoins qui ont discuté de la question.

Lors de votre exposé vous voudrez peut-être nous dire si vous avez changé d'idée depuis la publication de votre rapport. Nous avons commencé à préparer notre rapport sur la question, mais nous ne voulions pas prendre de décision officielle avant de discuter de la question avec vous.

Nous sommes désolés d'avoir dû annuler à deux reprises les rendez-vous que nous avions pris avec vous; nous vous remercions d'avoir accepté les aléas de la vie d'un comité avec tant de bonne grâce. Je crois que les députés reconnaîtront que toute cette étude s'est déroulée à une vitesse vertigineuse; en effet vous avez entamé votre travail il y a près d'un an et nous sommes déjà en mesure de présenter des recommandations à la Chambre des Communes. Messieurs, je vous cède la parole. Procédez comme bon vous semblera. Même si cette séance est publique, nous n'avons guère de formalités à respecter. Messieurs, je vous invite à nous présenter vos remarques liminaires.

**M. William J. Withrow (coprésident, Groupe de travail sur les musées nationaux):** Vous avez dit que vous accueillez aujourd'hui les auteurs du rapport. Je dois préciser que nous

## [Texte]

on behalf of a group, a task force, and perhaps I could quickly remind you of their names and titles. They are Patricia Bovey, director of the Art Gallery of Greater Victoria, British Columbia; Roland Doré, director, École Polytechnique de Montréal Montreal, Quebec; Jane Thompson Edwards, chairperson of the arts festival committee and member of the board of the organizing committee for the fifteenth Winter Olympic Games, Calgary, Alberta; Paul Soucy, director, Galerie Restigouche, Campbellton, New Brunswick; Peter Swann, director of the Seagram Museum in Waterloo, Ontario; and you have before you the two co-chairmen.

• 1540

**M. Clément Richard (coprésident du Groupe de travail des Musées nationaux):** Monsieur le président, madame et messieurs les membres du Comité, mon collègue M. Withrow et moi-même sommes, à vrai dire, ravis de comparaître devant votre Comité. Les commissions et les comités parlementaires constituent sans doute les fleurons, hélas, parfois méconnus, mais les fleurons quand même des vrais régimes démocratiques. Et nous savons qu'il est peu d'exercices démocratiques aussi fondamentalement sains, nécessaires et féconds que celui auquel nous nous livrons aujourd'hui.

Ai-je besoin de vous dire, monsieur le président, que c'est avec enthousiasme, souvent même, oserai-je dire, avec passion que les membres du groupe de travail ont voulu assumer le mandat qui leur avait été confié?

La tâche la plus ardue, la plus difficile, dois-je l'avouer, a été d'aboutir aux grands principes qui devraient, selon nous, guider l'élaboration d'une politique fédérale sur les musées. Nous avons, et vous le savez, retenu cinq principes qui méritent sans doute d'être répétés.

Le premier principe, monsieur le président, c'est que le gouvernement fédéral doit veiller à ce que des collections muséologiques représentatives de tout le pays soient rassemblées, conservées, interprétées et mises en valeur. Cela justifie l'existence même des musées fédéraux.

Le second principe, c'est que les interventions du gouvernement fédéral doivent respecter les priorités des gouvernements provinciaux et être complémentaires de leur politique. Cela va de soi, monsieur le président, puisque toutes les provinces ont des politiques muséologiques, et il faut reconnaître que les provinces sont les principaux intervenants en la matière.

Le troisième principe, c'est que le gouvernement fédéral et ses musées doivent agir comme partenaires des gouvernements provinciaux et des musées non fédéraux, et non pas se considérer comme appartenant à une catégorie à part.

Le quatrième principe, c'est que le gouvernement fédéral devrait avoir pour objectif de mieux faire connaître les créateurs, les interprètes et les collections du Canada tant au pays qu'à l'étranger. C'est un rôle qui appartient évidemment au gouvernement fédéral plus qu'à n'importe quelle autre instance.

## [Traduction]

représentons un groupe, un groupe de travail; j'aimerais vous dire brièvement les noms et les postes des membres de ce groupe. Ce sont Patricia Bovey, directrice du Musée des Beaux-arts de Victoria (Colombie-Britannique); Roland Doré, directeur, École polytechnique de Montréal, Montréal (Québec); Jane Thompson Edwards, présidente du comité du Festival des arts et membre du conseil du comité organisateur des quinzièmes Jeux olympiques d'hiver, Calgary, Alberta; Paul Soucy, directeur, Galerie Restigouche, Campbellton, Nouveau-Brunswick; Peter Swann, directeur du Musée Seagram à Waterloo, Ontario. Comparaissons devant vous les deux coprésidents du groupe de travail.

**Mr. Clément Richard (Co-Chairman, National Museums Task Force):** Mr. Chairman, committee members, my colleague, Mr. William Withrow, and myself are delighted to appear before your committee. Parliamentary committees are doubtless the flower of democratic institutions, even though their work is sometimes unrecognized. We know that there are few democratic exercises as fundamentally healthy, necessary and fruitful as the one in which we are engaged today.

Need I tell you, Mr. Chairman, that the members of the task force assumed their responsibilities enthusiastically, and sometimes even passionately.

I must admit that the most difficult job was determining the major principles of a federal policy on museums. As you know, we identified five principles, which should perhaps be repeated.

The first principle, Mr. Chairman, is that the federal government must ensure that all museum collections that represent the whole country are assembled, conserved, interpreted and developed. This principle justifies the very existence of the federal museums.

The second principle is that the federal government's actions must respect provincial government priorities and complement their policy. This point goes without saying, Mr. Chairman, because all provinces have museum policies, and we must recognize that the provinces are the main parties involved.

The third principle is that the federal government and its museums must function as partners of the provincial governments and non-federal museums. They should not consider themselves to be in a separate category.

The fourth principle is that one of the objectives of the federal government should be to better publicize Canada's creative artists, performers and collections both inside and outside the country. Obviously this role is that of the federal government more than that of any other jurisdiction.



[Text]

• 1545

Enfin, le cinquième principe: le gouvernement fédéral devrait faciliter l'accès des Canadiens aux oeuvres de l'humanité et au produit de la nature des différentes régions du monde. Encore là, nous estimons que le gouvernement fédéral est l'instance la mieux placée pour assumer ce rôle.

Monsieur le président, les commentaires suscités un peu partout à travers le pays par la publication de notre rapport, indiquent qu'à peu près personne ne s'oppose aux principes tels que libellés. J'ai bien dit qu'à peu près personne ne s'oppose aux principes tels que libellés. C'est sans doute pourquoi l'essentiel de nos recommandations a été si bien accueilli par l'ensemble de la communauté muséologique canadienne.

Voilà ce que j'avais à dire, monsieur le président, en guise d'introduction. Je cède la parole, avec votre permission, à mon collègue, Bill Withrow.

**Le président:** Merci, monsieur Richard. Monsieur Withrow.

**Mr. Withrow:** Mr. Chairman, I express the appreciation of my co-president, members of the task force and myself for the high-priority rating you and your committee have given our report. We believe the Minister also regards this report and the discussions it has generated within the museum community coast to coast as valuable. We are gratified to observe that our recommendations and the criticisms of them have acted as a catalyst for serious, innovative, and to our mind long-overdue thinking about the problems facing Canadian museums.

With all the hard work of your committee in connection with this matter, it would obviously be redundant to take the time for introductory comments attempting to précis our report. We only wish to stress that in consulting a wide range of politicians, museum trustees, museum friends, arts bureaucrats and museum professionals across the country, we found, outside of a small percentage of staff members and trustees at the NMC, the following: an absolutely unanimous desire for change, a similarly strong conviction that the four nationals would be better able to serve the Canadian people if they were set up as free independent institutions with their own boards, and a strong expression of gratitude for a decade of accomplishment and support of the museum community in Canada. At the same time, there was a strong expression of the need for continuing program assistance to the museums of Canada.

This was tempered with criticism for many aspects of the current museum administration and suitability of the museum assistance program. There were a mixed and sometimes confusing number of ideas as to what, aside from a much needed infusion of more federal money, would be best for Canadian museums and through them the nation as a whole.

[Translation]

Finally, the fifth principle: federal policy should facilitate access by Canadians to the works of man and nature from international sources. Here again, we feel that the most appropriate jurisdiction to assume this role is that of the federal government.

It is to be noted, Mr. Chairman, that following its publication, the comments brought forth throughout the country by our report demonstrate that almost no one is against these principles as stated. Please note that I said that almost no one is against the principles as stated. This is no doubt why in the main, our recommendations have been so well accepted by most of the Canadian museum community.

That was the introduction I wanted to make, Mr. Chairman. I will now give the floor, if I may, to my colleague, Bill Withrow.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Richard. Mr. Withrow.

**M. Withrow:** Monsieur le président, je tiens à vous dire à quel point mon coprésident, les membres du groupe de travail et moi-même vous sommes reconnaissants de la grande priorité que vous accordez, vous et votre Comité, à notre rapport. Nous croyons que la ministre accorde elle aussi une certaine valeur à ce rapport et à la discussion qu'il a engendrée au sein de la communauté muséologique, d'un bout à l'autre du pays. Il nous fait grand plaisir de constater que nos recommandations et leurs critiques ont joué le rôle de catalyseur en apportant une réflexion sérieuse et novatrice qu'il était grand temps de faire à notre avis, au sujet des problèmes auxquels font face les musées canadiens.

Vu tout le travail que votre Comité a déjà exécuté dans le cadre de l'étude de cette question, il est tout à fait inutile que je prenne le temps du Comité pour tenter maintenant de vous résumer notre rapport. Je tiens simplement à souligner le fait que suite à la consultation que nous avons menée auprès d'un grand nombre de politiciens, de membres des conseils d'administration des musées, des amis des musées, des fonctionnaires de l'art et des professionnels du secteur des musées partout au pays, nous avons constaté qu'à l'exception d'un petit pourcentage d'employés et de membres du conseil d'administration de la CMN, que tous partageaient les constantes suivantes: un désir absolument unanime de changement, une ferme conviction semblable que s'ils étaient constitués en institutions autonomes dotées de leur propre conseil d'administration, les quatre musées nationaux serviraient mieux le public canadien, et l'expression généralisée de gratitude pour les réalisations des musées au Canada au cours des 10 dernières années et pour l'appui qu'ils ont reçu pendant cette période. Par ailleurs, on a exprimé fermement la nécessité de continuer les programmes d'aide à l'intention des musées au Canada.

On a néanmoins qualifié ce dernier point en critiquant de nombreux aspects de l'administration actuelle des musées et le bien-fondé des programmes d'aide aux musées. Outre une constante, l'accroissement essentiel du financement fédéral, on nous a donné un grand nombre d'idées parfois contradictoires sur ce qui profiterait le plus aux musées canadiens et par leur entremise à la nation dans son ensemble.



## [Texte]

Mr. Chairman, may I speak very briefly of the criticism of our report, which I understand your committee has heard? We regret a number of factual inaccuracies and inevitable typographical errors. I would remind the committee our first deadline was May 30, which the Minister then extended to June 30. We really strove to meet that.

I think this is the important point. Unfortunate as they are, we do not believe these mistakes should deflect attention from the main thrust of our recommendations, with the possible exception of our recommendations regarding the Canadian Heritage Information Network and the Canadian Conservation Institute. We are persuaded the report truly reflects majority opinion among knowledgeable people coast to coast, professional and otherwise. This, as you know, has been confirmed by the CMA response. I am speaking of the response as a result of their extensive opinion survey by means of meetings across Canada. The response I have and I think you have is dated December 3, 1986.

• 1550

This is not to speak of CAMDA, the Canadian Art Museums Directors Association, the provincial organizations and associations which supported the CMA position and of course the ex-directors of the NMC museums.

Possibly if we had had the time, money and dare I say the mandate for a focus on details and semantics, the report might have escaped some of this criticism. Be that as it may, what we wanted to focus upon was our mandate—namely, to assess the effectiveness of the National Museums Act of 1968 and the National Museums Policy of 1972, and to do so through consultation. This we did to the best of our ability and our recommendations are our sincere effort to present to the Minister what we heard. This, Mr. Chairman, concludes our opening statements. Thank you.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Withrow.

J'espère, monsieur Richard, que la fleur que vous avez mentionnée, c'est-à-dire notre Comité et les comités en général, n'est pas comme la fleur d'un film de Disney. Dans *Bambi*, le nom de la fleur était donné à une mouffette. J'espère que nous ne sommes pas comme une mouffette, ici.

I would now invite members to proceed with a round of questioning. We have been doing so many internal business meetings I will remind members our adopted practice is that during the first round there are 10 minutes to each of 3 members, the Official Opposition, a government member, and then to the New Democratic Party member. Mrs. Finestone, you are first.

**Mrs. Finestone:** Thank you very much.

Je vous souhaite la bienvenue et je vous félicite, monsieur Richard. Voilà une vraie bonne nomination, comme on dit en bon québécois.

## [Traduction]

Monsieur le président, permettez-moi de dire quelques mots au sujet des critiques formulées à l'égard de notre rapport dont vous avez entendu parler, me suis-je laissé dire. Nous regrettons qu'on y retrouve plusieurs inexactitudes et les inévitables erreurs typographiques. Je tiens à rappeler au Comité qu'on nous avait d'abord fixé le 30 mai comme date limite mais que le ministre l'avait ensuite reporter au 30 juin. Nous avons vraiment fait tout notre possible pour respecter cette date.

Il est important de noter que les erreurs, aussi regrettables soient-elles, ne doivent pas réduire la portée de nos principales recommandations à l'exception peut-être de celles concernant le réseau canadien d'information sur le patrimoine et sur l'Institut canadien de conservation. Nous sommes persuadés que le rapport reflète vraiment l'opinion de la majorité des personnes concernées, professionnels et autres. Comme vous le savez, la réponse des MNC le confirme. Je parle de la réponse donnée par les Musées nationaux suite à leur enquête approfondie réalisée en tenant des réunions d'un bout à l'autre du Canada. La réponse que j'ai reçue, et que vous avez je crois, est datée du 3 décembre 1986.

Il y a également la CAMDA, l'Association canadienne des directeurs de musées d'art, les organismes et associations provinciales qui appuient la position des MNC et bien sûr les anciens directeurs des Musées faisant partie de la CMC appuient également cette position.

Il est possible que si nous avions eu le temps, l'argent et, si j'ose dire, le mandat, pour nous arrêter aux détails et à la sémantique, le rapport aurait peut-être échappé à certaines de ces critiques. Quoi qu'il en soit, ce que nous voulions, c'était accentuer notre mandat—à savoir évaluer l'efficacité de la Loi sur les musées nationaux de 1968 et la Politique sur les musées nationaux de 1972 et ce, grâce à des consultations. Nous l'avons fait de notre mieux, et nos recommandations constituent un effort sincère pour transmettre à la ministre ce que nous avons entendu. Voilà, monsieur le président, tout ce que nous avions à dire en guise d'introduction. Merci.

**Le président:** Merci, monsieur Withrow.

I hope, Mr. Richard, that the flower you mentioned, that is, our committee and committees in general, are not like the one in the Walt Disney film. In *Bambi*, the skunk was called Flower. I hope you are not comparing us to a skunk.

J'aimerais maintenant inviter les membres du Comité à commencer les questions. Nous avons tenu un si grand nombre de réunions de régie interne, que je vais vous rappeler que nous avons adopté la pratique d'accorder au premier tour dix minutes à chacun de trois députés représentant l'un l'Opposition officielle, l'autre le gouvernement et enfin le Parti néo-démocratique. Madame Finestone, à vous de commencer.

**Mme Finestone:** Merci beaucoup.

I welcome you and I congratulate you, Mr. Richard. That was a real good nomination, as we say in Quebec.

## [Text]

I must say I have read and we have all read your report, which is an ambitious and interesting one. I think all of the committee will speak with one voice to say without a doubt your recommendations have been the catalyst to the kinds of exchange I think are now due after the experience of the last number of years.

What I have essentially chosen to do today is to pick those particular areas where there seemed to be some difference of opinion, not profound, but which might indicate some direction to this committee in the writing of our report. The first of the questions I would like to place before you is on your third principle of the four principles you enunciated so well in your report. You said:

The federal government and its museums should share responsibility, as partners, with provincial governments and non-federal museums respectively.

I think this sounds fine in theory and in philosophy, but there has been some concern that experience may show otherwise in Canada. Do you foresee any possibility of friction, one province saying it is not being treated as fairly as the others? How do you see the federal-provincial negotiation in this particular light?

**M. Richard:** Merci, madame la députée, pour les bons mots que vous avez eus à mon endroit. Pour répondre plus directement à votre question maintenant, il nous a semblé, au cours de la tournée que nous avons effectuée d'un bout à l'autre du pays, que la communauté muséologique percevait les musées fédéraux d'Ottawa comme faisant partie d'une classe à part.

• 1555

Il est apparu essentiel, et il apparaît toujours essentiel à la communauté muséologique canadienne que les musées fédéraux, avec les crédits importants qu'ils reçoivent du gouvernement fédéral et de la collectivité, se comportent véritablement en partenaires à tous les égards. Ainsi, pour ne prendre qu'un exemple, quand le Musée des Beaux-Arts du Canada organise une grande exposition, il devrait prendre tous les moyens pour que d'autres institutions muséologiques à travers le pays puissent bénéficier de cette exposition.

On vit présentement un magnifique exemple avec les splendeurs du Vatican qui ont circulé à travers le pays. Mais il est apparu souvent, en tout cas c'est ce qu'on nous a dit et répété, que les musées fédéraux à Ottawa refusaient de se considérer comme des partenaires de l'ensemble de la communauté muséologique canadienne. Voilà à quoi se réfère le troisième principe.

Vous savez, les coûts d'organisation d'une exposition sont tellement effrayants qu'il faut les partager le plus possible.

**Mme Finestone:** Je veux seulement préciser une chose. Il nous faut des questions et des réponses courtes.

**M. Richard:** Oui.

**Mme Finestone:** Vous avez déjà vécu l'expérience des groupes de travail; on y dispose de peu de temps pour les réponses. Il reste encore un peu de temps.

## [Translation]

Je dois dire que j'ai lu, que nous avons tous lu votre rapport des plus ambitieux et des plus intéressants. Je crois que tous les membres du Comité diraient d'une même voix que sans aucun doute, vos recommandations ont servi de catalyste à toute une gamme d'échanges qu'il est grand temps d'avoir, je crois, après l'expérience de ces dernières années.

En fait, ce que j'ai choisi de faire aujourd'hui, c'est de relever les questions particulières où il semble y avoir divergence d'opinion, rien de grave, mais où le Comité pourrait trouver de l'inspiration pour rédiger son rapport. Ma première question porte sur le troisième des quatre principes que vous énoncez si bien dans votre rapport. Vous avez dit:

Le gouvernement fédéral et ses musées doivent agir comme partenaires des gouvernements provinciaux et des musées non fédéraux.

En théorie, comme philosophie, c'est bien beau, mais certains s'inquiètent que l'expérience nous enseigne peut-être le contraire au Canada. Prévoyez-vous la moindre possibilité de conflit, d'une province qui se plaindrait de passe-droits? Dans ce cas particulier, comment envisagez-vous les négociations fédérales-provinciales?

**Mr. Richard:** Thank you, Madam, for your kind words. More specifically, to answer your question, we felt, during our travels from one end of the country to the other, that the museum community saw the federal museums in Ottawa as being in a different category.

It appeared essential and it still appears essential to the Canadian museum community that the federal museums, with the major funding they receive from the federal government and the community, really act like partners in all respects. So, to take only one example, when the National Gallery of Canada organizes a major exhibition, it should make every effort to have other museums across the country benefit from such an exhibition.

We now have a wonderful example with the Splendours of the Vatican, which has been on tour throughout the country. But it often appeared, in any case that is what we were told again and again, that the federal museums in Ottawa refused to consider themselves partners of the whole Canadian museum community. That is what the third principle is about.

You know, the cost of organizing an exhibition is so enormous that it must be shared as much as possible.

**Mrs. Finestone:** I just want to clarify one thing. We need short questions and answers.

**Mr. Richard:** Yes.

**Mrs. Finestone:** You have already gone through the task force experience; there is little time for answers. A little time still remains.



## [Texte]

Je voudrais parler du coût de ces expositions. Il n'est pas possible que tous les musées du Canada puissent en bénéficier de la même façon, à cause du coût de l'assurance et autres. Je crois que les musées fédéraux ont un rôle un peu différent à jouer sur le plan national. N'êtes-vous pas de cet avis?

**M. Richard:** Bien sûr, toutes les institutions muséologiques ne peuvent pas accueillir les expositions organisées par les musées fédéraux à Ottawa. Mais il faut tenir compte aussi d'une réalité sociologique assez évidente. Ottawa, tout en étant la Capitale, n'a pas une population qui justifie l'organisation de nombreuses expositions de très grande envergure. Le cas échéant, il apparaît important qu'elles soient partagées avec d'autres institutions de grande envergure, à travers le pays.

**Mme Finestone:** Ma deuxième question. Dans votre rapport, vous avez recommandé que les nouveaux programmes d'aide pour les musées soient gérés au ministère des Communications, par un sous-ministre adjoint.

**M. Richard:** Oui.

**Mme Finestone:** Ce dernier serait désigné pour administrer ces programmes et il serait conseillé par un comité consultatif. Ne voyez-vous pas là un risque de mêler la politique et la culture?

**M. Richard:** Non.

**Mme Finestone:** Dans votre réponse, tenez-vous compte de la situation du Réseau canadien d'information sur le patrimoine où les programmes sont gérés par le Conseil des Arts, duquel vous dépendrez?

**M. Richard:** Madame la députée, les deux questions, dois-je dire, sont fort pertinentes. Je répondrai d'abord à la seconde. Nous avons envisagé de confier à un organisme existant le mandat que nous confions, dans notre rapport, au ministère des Communications. Nous avons même envisagé de le confier au Conseil des Arts.

Mais il nous est apparu que cela ne serait pas une très bonne idée. Il aurait fallu élargir, par loi, le mandat du Conseil des Arts. Ce dernier aurait été appelé à traiter, si je peux m'exprimer ainsi, avec des clientèles avec lesquelles il n'est pas habitué à traiter. Cet élargissement n'était pas souhaitable.

• 1600

Maintenant, pour répondre plus précisément à votre question qui tourne autour du principe du *arm's length*... Vous savez, madame la députée, je sais par expérience ce qu'est que le *arm's length*. Il ne faut pas considérer ce principe dans l'absolu. Ce qui est important, c'est que les fonds ne soient pas attribués sur des bases politiques. Cela m'apparaît absolument essentiel. Le ministère des Affaires culturelles du Québec, qui n'a pas l'équivalent du Conseil des Arts, agit exactement comme le Conseil des arts. Il agit par l'intermédiaire de comités de pairs, de jurys, à une différence près qui m'apparaît extrêmement important: il y a toujours, à tout le moins théoriquement, un appel possible au ministre. Je peux vous dire d'expérience que je n'ai utilisé ce droit de casser une décision d'un jury qu'une seule fois en quatre ans et demi. La personne qui s'est plainte, à mon humble avis, aurait pu se

## [Traduction]

I would like to speak about the cost of these exhibitions. It is not possible for all museums in Canada to have equal access to them, because of the cost of insurance among other things. But I believe that the federal museums have a somewhat different role to play nationally. Are you not of the same opinion?

**Mr. Richard:** Of course, all museums cannot receive the exhibitions organized by the federal museums in Ottawa. But one must also consider a fairly obvious sociological reality. Ottawa, while being the capital, does not have sufficient population to justify organizing many large-scale exhibitions. And if there are any, it seems important that they be shared with other major institutions across the country.

**Mrs. Finestone:** My second question. In your report, you recommended that new assistance programs for museums be managed by the Department of Communications, by an assistant deputy minister.

**Mr. Richard:** Yes.

**Mrs. Finestone:** This person would be chosen to administer these programs and he or she would be advised by an advisory committee. Do you not see the risk of mixing politics with culture in that?

**Mr. Richard:** No.

**Mrs. Finestone:** Does your answer take into account the situation of the Canadian Heritage Information Network, where the programs are managed by the Canada Council, on which you will depend?

**Mr. Richard:** Madam, I must say that the two questions are very relevant. I will answer the second question first. We considered giving to an existing agency the mandate that we give to the Department of Communications in our report. We even considered giving it to the Canada Council.

But it appeared to us that would not be a very good idea. The mandate of the Canada Council would have to be broadened by legislation. It would have to deal with clientele, so to speak, with which it is not used to dealing. It was not desirable to broaden the mandate in that way.

Now, to answer more specifically your question which deals with the arm's length principle. You know, ma'am, I know from experience what arm's length means. One must not consider this principle in isolation. What is important is that funds not be allocated on a political basis. That appears to me to be absolutely essential. The Quebec Department of Cultural Affairs, which has no equivalent to the Canada Council, acts exactly as the Canada Council does. It uses peer review committees, boards with one difference that seems to me to be extremely important: There is always, at least theoretically, the possibility of an appeal to the Minister. I can tell you from experience that I only used this right to overturn a board's decision once in four and a half years. The person who complained could, in my humble opinion, have gone to the Canadian Human Rights Commission and won the case.



[Text]

présenter devant la Commission des droits de la personne et avoir gain de cause. Donc, il est possible d'avoir à l'intérieur même d'un ministère le principe du *arm's length*.

**Mme Finestone:** Et il fonctionne par jury?

**M. Richard:** Par jury, exactement de la même façon, sauf que vous avez quelqu'un d'atteignable, une personne politique que vous pouvez rejoindre et qui a intérêt à régler les problèmes. Vous savez, le *arm's length*, dans l'absolu, conduit parfois au pouvoir exclusif des fonctionnaires. Un fonctionnaire peut prendre la même décision durant 30 ans sous prétexte qu'il n'aime pas ce que fait tel groupe. Ce groupe ne reçoit jamais de subventions parce qu'un fonctionnaire l'a décidé ainsi. Et sa décision est sans recours possible. Alors, vous pouvez avoir le *arm's length*, c'est-à-dire une décision par des jurys; mais ce n'est pas nécessairement un fonctionnaire qui guidera les jurys. Et il y a un droit d'appel auprès d'une personne politique élue. Ce qui est, à mon avis, plus respectueux de l'exercice démocratique. À la rigueur, si on poussait le principe trop loin, on n'aurait plus besoin d'élections. On n'aurait qu'à demander des pairs pour décider dans tous les secteurs. Je crois que s'il y a des élections, c'est qu'on veut donner un certain pouvoir aux personnes politiques.

**Mme Finestone:** Vous voulez changer le Conseil des Arts, il me semble.

**M. Richard:** Madame la députée, la question est tellement pertinente que depuis un certain nombre d'années, au ministère des Communications, sous le précédent gouvernement—et le gouvernement actuel suit cette politique—, on a créé des programmes qui n'ont plus rien à voir avec le *arm's length*. Le Programme d'initiatives culturelles n'a pas été confié au Conseil des Arts. Je n'en fais pas un reproche. Je pense qu'il est important, puisque nous vivons dans un régime démocratique, que les élus aient quelque chose à voir avec l'attribution des fonds publics. Que ce ne soit pas les élus qui décident de l'attribution des fonds à tel artiste ou à tel groupe plutôt qu'à tel autre, je suis d'accord, mais il est assez important qu'il y ait quelqu'un d'atteignable par les groupes, les instances ou les individus qui désirent obtenir des explications. Ce qui respecte tout à fait le *arm's length*: on peut inclure des jurys exactement comme au ministère des Affaires culturelles à Québec.

**Le président:** Merci, monsieur Richard, madame Finestone.

**Mme Finestone:** Merci, monsieur le président.

**The Chairman:** Our second questioner is from the government side, Mr. Caldwell.

**Mr. Caldwell:** Thank you very much, Mr. Chairman. I welcome the authors of the report. I am glad also to see many of our friends back today. It is nice to have an open meeting once again. We have had several in camera meetings, which I opposed at the time. I still feel we should not be having so many in camera meetings. But we did find out a great deal during those in camera meetings, as I am sure you gentlemen did, when you were in camera or in private conversations.

[Translation]

Therefore it is possible to have the arm's length principle within a department itself.

**Mrs. Finestone:** And does it work through a board?

**Mr. Richard:** Through a jury board, in exactly the same way, except that you have someone who can be reached, a political official whom you can contact and who is interested in solving problems. You know, the arm's length principle in isolation sometimes leads to civil servants having exclusive power. A civil servant can make the same decision for 30 years on the pretext that he does not like what a certain group is doing. That group never receives grants because a civil servant has so decided. And there is no possible appeal from his decision. Then you can have the arm's length principle, that is, a decision by a board; but it is not necessarily a civil servant who will guide the board. And there is a right of appeal to an elected official, which, in my opinion, is more respectful of the democratic process. If we carried this principle too far, we would not need elections anymore. We would only ask peer groups to decide in all areas. I believe that the reason for elections is that we want to give some power to politicians.

**Mrs. Finestone:** You want to change the Canada Council, it seems to me.

**Mr. Richard:** Madam, the point is well taken: for several years under the previous government, and the present government is following this policy, DOC set up programs that had nothing to do with the arm's length principle. Responsibility for the cultural initiatives program was not given to the Canada Council. I have no complaint with that. I think it is important, since we live in a democratic system, that elected officials have something to do with the allocation of public funds. But I agree that elected officials should not decide on granting funds to one artist or group rather than another. However, it is fairly important that there be someone whom these groups, bodies or individuals can reach to get explanations. This is completely in accordance with the arm's length principle; the boards can be included, just as they are at the Quebec Department of Cultural Affairs.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Richard, Mrs. Finestone.

**Mrs. Finestone:** Thank you, Mr. Chairman.

**Le président:** Notre deuxième intervenant du parti ministériel, M. Caldwell.

**M. Caldwell:** Merci beaucoup, monsieur le président. Je souhaite la bienvenue aux auteurs du rapport. D'ailleurs, je suis heureux de revoir beaucoup de nos amis. Il est agréable d'avoir une séance ouverte encore une fois. Nous avons eu plusieurs réunions à huis clos, ce à quoi je me suis opposé à l'époque. Je pense toujours que nous ne devrions pas tenir tant de réunions à huis clos. Mais nous avons appris beaucoup dans ces séances, tout comme vous, messieurs, j'en suis sûr, avez beaucoup appris lors de séances à huis clos ou d'entretiens privés.

[Texte]

• 1605

My first question is what did you find was the purpose of the corporation? Maybe I am asking it too broadly, but that is the...

**Mr. Withrow:** No. May I interpret your question as what is the stated purpose, or what is the perceived purpose?

**Mr. Caldwell:** What did you see it doing? What did you think it was doing?

**Mr. Withrow:** That is a leading question. I guess the perception certainly was across the country that it was getting in the way of the creativity, entrepreneurial efforts and general speed of reaction required of museums to serve their publics.

**Mr. Caldwell:** Is that a way of saying it became a great bureaucracy?

**Mr. Withrow:** Yes, in simple terms.

**Mr. Caldwell:** In your opinion, what would happen if it was completely eliminated?

**Mr. Withrow:** Again, I do not it is just quite as easy as that. We have recommended that the four museums be set up separately. But it is much more complex when you talk about the museums assistance programs and services, because obviously there is a need for a federal presence outside of Ottawa; that is, in assisting the museums of Canada, those not owned by the federal government, and serving from coast to coast. There is a need and a responsibility for the federal government to play a role, and there is a role. There are certain services that can be best carried out by some sort of agency, whether it is in the Minister's office or otherwise in Ottawa.

**Mr. Caldwell:** One of the things we found out was... and as far as at least I am concerned, it became a very bureaucratic corporation. I think, Mr. Richard, you raised the point that there has not been any increase in the amount of money going into production. If you look at a graph, it has stayed basically constant. We have been funding "the museums", but there has been no money going into the museums per se. It has all been going into this corporation, and I think it is a very sad thing that has happened. Somehow, if this committee makes the recommendation that we go into four autonomous bodies, can you see them then becoming bureaucratic, just as the corporation did?

**Mr. Richard:** Si vous me le permettez, monsieur le président, je voudrais répondre à cette question. Ce qui nous a frappés, c'est que quand on a pu trouver les crédits alloués aux musées fédéraux par exemple, et tous l'ont reconnu, on a découvert que le Musée des Beaux-Arts du Canada coûtait environ 15 millions de dollars par année aux contribuables. Ce qui est très près de la réalité. Or, ce qui est étonnant, c'est que la Galerie d'art de l'Ontario, le plus grand musée du genre au Canada, dirigée par mon collègue Bill Withrow, a un budget de 9 millions de dollars. Ce qui est étonnant aussi, c'est que le Musée des Beaux-Arts de Montréal a également un budget de 9 millions de dollars. Mais ce dernier est tout récent. Personne ne niera le fait que le Musée des Beaux-Arts de Montréal et la

[Traduction]

J'aimerais d'abord savoir si vous avez découvert ce que faisait la société? Ma question est peut-être trop générale, mais...

**M. Withrow:** Non. Quand vous dites ce que fait la société, vous voulez dire quel est son objectif officiel ou quel est son objectif apparent?

**M. Caldwell:** Que faisait cette société d'après ce que vous avez vu?

**M. Withrow:** C'est une question piégée. Je pense que dans l'ensemble du pays, on pensait qu'elle contrecarrait le dynamisme, l'imagination et la rapidité de réaction des musées.

**M. Caldwell:** Est-ce une façon de dire que la société se bureaucratisait?

**M. Withrow:** Oui.

**M. Caldwell:** À votre avis, si elle disparaissait, qu'arriverait-il?

**M. Withrow:** Il ne faut pas simplifier les choses à outrance. Nous avons recommandé que les quatre musées soient indépendants. Mais les choses se compliquent lorsque l'on parle des programmes d'aide et services destinés aux musées car la présence fédérale hors d'Ottawa est évidemment indispensable pour aider les musées du Canada d'un océan à l'autre, ceux dont le gouvernement fédéral n'est pas propriétaire. Le gouvernement fédéral doit jouer un rôle à l'égard de ces musées. Il faut un organisme quelconque, à partir du bureau du ministre ou ailleurs à Ottawa, pour l'exécution de certains services.

**M. Caldwell:** On s'est aperçu entre autres choses que... Pour moi, il s'agit d'une société bureaucratisée à l'extrême. Monsieur Richard, vous avez dit que l'on avait pas augmenté le budget réalisation. Si vous regardez le graphique, vous constatez que ce budget est resté constant. Nous avons financé «les musées»—mais les musées en soi n'ont rien reçu, puisque toutes les sommes ont été reçues par cette société, et c'est tout à fait regrettable. Le comité a recommandé que l'on sépare les musées en quatre organismes indépendants. Si l'on donne suite à leur suggestion, pensez-vous courir le risque de vous bureaucratiser, comme la société l'a fait?

**Mr. Richard:** Allow me to answer the question, Mr. Chairman. After we got hold of the credits allotted by the federal government to its museums, we were surprised to find out that the National Gallery was costing the taxpayers some \$15 million, which is quite close to reality. But we were surprised to learn that the Ontario Art Gallery, the biggest museum of its kind in Canada, which is headed by my friend Bill Withrow, has a \$9 million budget. It is a very new museum. Nobody can deny the fact that the Museum of Fine Arts in Montreal, as well as the Art Gallery of Ontario, have been for the past few years as active, if not more so, than the Museum of Fine Arts in Ottawa.



[Text]

Galerie d'art de l'Ontario ont fait tout autant, sinon plus, depuis un certain nombre d'années, que le Musée des Beaux-Arts du Canada à Ottawa.

Nous avons posé la question à chaque rencontre: y a-t-il des choses que vous faites et que le Musée des Beaux-Arts de Montréal ou la Galerie d'art de l'Ontario ne fait pas? On n'a jamais trouvé à nous dire ce que le Musée des Beaux-Arts du Canada pouvait faire que les autres ne faisaient pas. Il y a pourtant une différence de 6 millions de dollars dans les crédits. C'est assez étonnant. De là à arriver à la conclusion qu'il y avait un lourd système bureaucratique, il n'y avait qu'un pas. Nous l'avons franchi allégrement. Pourquoi le Musée des Beaux-Arts du Canada, à Ottawa, devrait-il coûter 15 millions de dollars, dans ses locaux actuels, alors que la Galerie d'art de l'Ontario ou que le Musée des Beaux-Arts de Montréal ne coûte que 9 millions de dollars? Et encore, je vous rappelle que ce budget de 9 millions de dollars du Musée des Beaux-Arts de Montréal est très récent. Il y a deux ou trois ans à peine, il était de 6 millions ou 7 millions de dollars. La conclusion nous est apparue assez évidente.

• 1610

**Mr. Caldwell:** I am rather hesitant, Mr. Chairman, to say too many things we said in camera, but I guess if I want to say them I can. There was even indication from some of the witnesses the corporation was actually making work for the big four and cutting into their money; they could not get on with their job because they had to answer to the corporation.

**Mr. Richard:** Go ahead.

**The Chairman:** You look like you are fighting there.

**Mr. Withrow:** It is a little "on guard". I think to be fair the four museums already have to face a very heavy bureaucratic load in satisfying the government; that is, Treasury Board and the various acts under which they have to operate. If I can step outside of my role as co-chairman and talk as a professional working in a private sector operation, we simply do not have to do this. The personnel requirements and many other requirements which are there regardless of the corporation are simply not present if you are independent. I think there is a double load there, not just the corporation.

**Mr. Caldwell:** Mr. Chairman, I will relinquish any other time I have left to one of my colleagues if it is agreeable.

**The Chairman:** It is agreeable. There are three minutes remaining on the government side.

**Mr. Gormley:** Thank you. I would like to join my colleagues in welcoming you and particularly Mr. Richard for your eloquent defence of political ministerial responsibility on grants. I listened with great interest and I liked what I heard, every word of it.

I am going to ask you a question specifically on CHIN. I am speaking from the perspective of a very small province with a diverse and perhaps less urban kind of museum population

[Translation]

Every time we met we asked them: Are there activities you are carrying out which are not also being done by the Museum of Fine Arts in Montreal or the Ontario Art Gallery? We were never told what the Museum of Fine Arts was doing that the others were not. However, their budget is \$6 million less, which is quite surprising. Which led us naturally to conclude that the extra burden was a bureaucratic one. Why should the budget for the National Gallery in Ottawa be \$15 million while the Ontario Art Gallery has only a \$9 million budget and the Museum of Fine Arts in Montreal the same? And I remind you that the \$9 million budget for the Museum of Fine Arts in Montreal is quite recent. Two or three years ago, it was barely \$6 or \$7 million dollars. It was an obvious conclusion to draw.

**M. Caldwell:** J'hésite, monsieur le président, à répéter des propos tenus à huis clos, mais j'ai tout de même le droit de le faire. Certains de nos témoins ont même laissé entendre que la société donnait en fait de l'ouvrage aux quatre gros musées et leur coupait de l'argent; les musées ne pouvaient s'acquitter de leurs responsabilités à cause de la relation hiérarchique établie avec la société.

**M. Richard:** Allez-y.

**Le président:** Vous avez l'air de vouloir vous battre.

**M. Withrow:** On est un peu sur nos gardes. En toute équité, les quatre musées ont assumé un lourd fardeau bureaucratique pour satisfaire le gouvernement, c'est-à-dire répondre aux exigences du Conseil du Trésor et des lois qui les régissent. Oubliez pour l'instant que je suis coprésident et permettez-moi de vous adresser à vous comme un simple professionnel du secteur privé. Lorsqu'on est indépendant, il y a toute sorte de conditions que vous n'êtes pas obligé de remplir si vous ne relevez d'aucune société. Ce n'est pas simplement le problème de la société qui se pose ici, mais le fardeau des musées est double.

**M. Caldwell:** Monsieur le président, s'il me reste du temps de parole je le céderai volontiers à mes collègues, si vous êtes d'accord.

**Le président:** Je suis d'accord. Il reste trois minutes pour les députés gouvernementaux.

**M. Gormley:** Je vous remercie. J'aimerais moi aussi vous souhaiter la bienvenue et remercier M. Richard de son éloquente défense de la responsabilité politique ministérielle en matière de subventions. Je l'ai écouté avec grand soin et j'ai bu ses paroles.

J'aimerais vous poser une question précise se rapportant au RCIP. Je me place sous l'angle d'une toute petite province



*[Texte]*

than many of you would be dealing with in Toronto and Montreal.

I read the CMA response with interest but found in the case, for example, of the Saskatchewan western development museums, where you essentially have three satellite museums still located around a province which has in its totality one million people, they have really been able to use CHIN very effectively because they are still dealing with their own collections plus they are able to get considerable access to lists of other collections.

In a province like Saskatchewan, CHIN is really an invaluable resource. I am wondering based on the testimony you heard and the investigation you did, do you feel perhaps the rural kind of museum user was under-represented?

**M. Richard:** Monsieur le président, mon collègue M. Withrow est beaucoup plus compétent que moi en la matière. Mais je vous dirai ce qui m'a amené à me rallier à l'opinion unanime du groupe de travail. Je pose la question que nous posions constamment aux groupes que nous avons rencontrés: si vous deviez payer pour CHIN, seriez-vous toujours intéressés? Et la réponse était non; si on devait payer, c'était une autre histoire. Quand un service est gratuit, on dit toujours qu'il est merveilleux; mais quand on veut la mesure de l'intérêt et qu'on demande aux gens s'ils seraient disposés à participer d'une manière quelconque et qu'ils nous répondent non, on commence à se poser des questions sur la véritable valeur du service. Pour le reste, je laisserai répondre mon collègue, M. Withrow.

**Mr. Withrow:** I would like to elaborate on what my colleague has said. There is a similar experience in the United States of America, where the National Archives was attempting a national network for the archives of the nation. They entered it rather naively thinking everybody would be prepared to pay, but it proved to be wrong and the whole thing collapsed.

The chairman began with a question that has not been answered: did we have any second thoughts. I personally have had some second thoughts on only one aspect of our report, which is the question before us right now of CHIN. It is a very complex issue and I am not absolutely sure I am competent to speak about it.

**Mr. Gormley:** I wanted to sound you out a little further if I had time, because I—

**The Chairman:** You are well over time. Can we have a quick follow-up question and a quick response, please?

**Ms McDonald:** Mr. Chairman, I am hoping to get my round in before we leave for the vote.

**The Chairman:** You will have your round, Ms McDonald.

**Mr. Gormley:** Yes. I too had second thoughts, agreeing first with your report and then finding out a little more. How could you preserve the principle or the spirit of this and yet bring some measure of costing into it? Have you given any thought to that?

*[Traduction]*

dont la diverse clientèle est probablement plus rurale que dans des centres comme Toronto et Montréal.

J'ai vu la réaction de l'AMC avec intérêt mais je me suis aperçu, par exemple dans le cas des musées de l'ouest de la Saskatchewan, que vous avez essentiellement trois musées satellites dans une province qui totalise un million d'habitants, le RCIP leur a été fort utile car non seulement ils peuvent montrer leurs propres collections, mais avoir accès également à d'autres collections.

Dans une province comme la Saskatchewan, le RCIP est une ressource sans prix. En fonction des témoignages que vous avez entendus et suite à l'enquête que vous avez faite, pensez-vous que l'on a un trop petit nombre de ces musées ruraux?

**Mr. Richard:** Mr. Chairman, my colleague Mr. Withrow is the expert in the matter. However, I will tell you why I agree with the unanimous report of the working group. I used to ask the same questions to all the groups we met: would you still be interested in CHIN if you had to pay for it? The answer was negative; when one has to pay, it is a different story. When something is free, everyone says it is wonderful; however, when you want to really measure the interest in the program and you ask people if they would contribute financially and they tell you no, then we start wondering whether the service is indeed of value. For the rest, I will give the floor to my colleague Mr. Withrow.

**M. Withrow:** Permettez-moi de développer la pensée de mon collègue. Les États-Unis ont connu une expérience parallèle lorsque les Archives nationales ont tenté d'établir un réseau national pour les archives. Avec naïveté ils pensaient que tout le monde serait prêt à payer, mais ils ont eu tort et l'affaire est tombée à l'eau.

Le président a posé une question à laquelle on n'a pas répondu: savoir si nous avons changé d'avis. Personnellement, je n'ai changé d'avis que pour l'un des aspects de notre rapport, la question que nous étudions actuellement, celle du RCIP. C'est un sujet très complexe et je ne suis probablement pas qualifié pour en parler.

**M. Gormley:** Si j'avais le temps, j'aimerais que vous m'en disiez un peu plus long, parce que...

**Le président:** Vous avez déjà dépassé votre temps de parole. Allez-y pour une brève question complémentaire avec une brève réponse.

**Mme McDonald:** Monsieur le président, j'espère avoir la parole avant que nous n'allions voter.

**Le président:** Vous aurez votre tour, madame McDonald.

**M. Gormley:** Bon. J'ai changé d'avis, j'ai accepté le premier rapport et ensuite je me suis renseigné davantage. Comment respecter l'esprit et la lettre tout en rationalisant les dépenses? Y avez-vous pensé?

[Text]

• 1615

**The Chairman:** Twenty seconds.

**Mr. Withrow:** Yes, in 20 seconds. That is the difficulty. I think it needs more study. That is the thing I would like to say in 20 seconds.

**Mr. Gormley:** So do not throw it out entirely.

**Mr. Withrow:** More study.

**The Chairman:** Thank you. Ms McDonald.

**Ms McDonald:** Thank you. Since your report has appeared, you have answered one set of criticism you got about the very specific points. I think the other sort of criticism we have received in talking with people is that you came to the study with your minds already made up. Quite apart from second thoughts, you had pre-thoughts. I wonder how you respond to that kind of commentary. To what extent were there conversations, and to what extent was there any kind of agenda given to you when you took on the assignment to do the investigation?

**M. Richard:** Monsieur le président, je répondrai que personne n'est à l'abri des préjugés, que personne n'est exempt de préjugés; bien sûr, chacun des membres du groupe de travail avait sans doute, avant même de commencer l'examen du dossier, des préjugés. Tout ce que je peux affirmer, c'est que nous ne savions pas du tout où nous allions quand nous avons commencé. C'est en travaillant à l'élaboration des principes que nous avons finalement trouvé l'avenue où nous avons cru devoir nous diriger.

**Ms McDonald:** Mr. Withrow, do you wish to reply to that?

**Mr. Withrow:** Yes. I can only say *au contraire* on many levels. I came to the assignment as a recipient of many benefits of the National Museums Corporation outreach program, its museum assistance program, for the last decade. The Art Gallery of Ontario was the recipient of many of its good things, so I had no bias except a positive one.

**Ms McDonald:** Yes, okay. Let me ask you specifically. Were either of you canvassed for your opinions on the major question of the corporation by the Minister or anyone representing him before undertaking the task?

**Mr. Withrow:** No.

**Ms McDonald:** I want to ask you one question about the past. You are very strong in the report of the lost vision of the four federal museums, that they were not achieving what had been hoped for them. Can you explain why? Do you have any quick answers as to why this leadership role was lost?

**M. Richard:** À mon avis, monsieur le président, c'est attribuable à l'excès de bureaucratie, à l'excès de contrôle, à la duplication des contrôles et au manque d'autonomie.

**Ms McDonald:** We are looking at what we are going to be doing for the future and the question of appointment of trustees. You have recommended the four separate museums. What recommendations do you think should be considered for

[Translation]

**Le président:** Vingt secondes.

**M. Withrow:** Bon, en 20 secondes. C'est ça le problème. La chose devrait être étudiée davantage et c'est tout ce que je peux vous dire en 20 secondes.

**M. Gormley:** Ne jetez pas le manche après la cognée.

**M. Withrow:** Il faut l'étudier davantage.

**Le président:** Merci. Madame McDonald.

**Mme McDonald:** Merci. Depuis la publication de votre rapport, vous avez répondu à une série de critiques portant sur des points particuliers. On vous reproche également d'avoir déjà décidé d'avance quelles conclusions tirer en amorçant votre étude. On ne vous reproche pas d'avoir changé d'avis, mais d'avoir décidé d'avance. J'aimerais votre réaction. Quand on vous a confié cette enquête, quelle sorte de discussions avez-vous eues? Est-ce qu'on vous a donné un certain ordre du jour?

**Mr. Richard:** Mr. Chairman, everyone has preconceived ideas and, of course, before they started on their assignments, each member of the task force had his own preconceived ideas. All I can state is when we started we did not know where we were going to end up. We only found the path that we chose by working to set up principles.

**Mme McDonald:** Monsieur Withrow, pouvez-vous répondre?

**M. Withrow:** Oui. Je pourrais vous dire «pas du tout, au contraire» sur bien des plans. Quand on m'a confié cette tâche, j'avais déjà profité de bien des choses depuis une dizaine d'années, par exemple du programme nouveaux horizons de la Société des musées nationaux, sans parler de son programme d'aide au musée. La Galerie d'art de l'Ontario a profité d'un grand nombre de programmes; aussi, si j'avais des préjugés, c'étaient des préjugés favorables.

**Mme McDonald:** Bon. Permettez-moi de vous poser une question précise. Avant d'accepter cette responsabilité, est-ce que le ministre ou un de ses représentants vous a demandé votre opinion sur l'importante question qu'est la société?

**M. Withrow:** Non.

**Mme McDonald:** Je voudrais revenir en arrière. Vous avez beaucoup insisté sur le fait que les quatre musées fédéraux avaient perdu tout espoir de réaliser leurs ambitions. Expliquez-vous. Pourquoi ont-ils perdu ce rôle de chef de file?

**Mr. Richard:** I think, Mr. Chairman, that it was due to the excess of bureaucracy, the excessive control, the duplication of control and the lack of autonomy.

**Mme McDonald:** Nous étudions aujourd'hui les projets d'avenir et le choix des membres du conseil d'administration. Vous avez recommandé la création de quatre musées distincts. Quels critères devrait-on prendre en ligne de compte pour



## [Texte]

the appointment of trustees for the boards, if your recommendation for a separate structure is adopted?

**M. Richard:** Nous insistons là-dessus, monsieur le président. Il faudrait de toute nécessité que les nominations au sein des différents conseils d'administration soient essentiellement liées à l'intérêt et à la compétence des personnes.

**Ms McDonald:** Professional competence, experience in museums.

**M. Richard:** J'hésite sur l'expression «compétence professionnelle» parce que je ne pense pas qu'il faille absolument qu'on retrouve au sein des conseils d'administration des professionnels de la muséologie. Mais il m'apparaît important qu'on ait des gens compétents et intéressés. Un homme d'affaires peut avoir la compétence requise s'il a l'intérêt pour siéger au sein d'un conseil d'administration.

**Le président:** Ou une femme d'affaires, j'espère.

**An hon. member:** Right on.

**Mme McDonald:** Merci, monsieur le président.

• 1620

One of the questions we are struggling with is, if we follow your recommendations, if the government follows them and we have this new set-up, how can we be sure—and what comments do you want to give—that there really is going to be greater efficiency, that money we feel that is going very much into administration is instead going to be going into exhibitions and collections and so forth? What is the mechanism that is really going to ensure that we are not just going to be having the same administrative costs repeated?

**M. Richard:** Monsieur le président, l'exemple des autres institutions muséologiques, à travers le pays, est la meilleure garantie de fonctionnement.

**Ms McDonald:** You say it has already been done, in effect?

**Mr. Richard:** It has been done elsewhere in Canada.

**Mr. Withrow:** Dr. McDonald, I have had 26 years in the business, and I have seen the majority of museums operating very efficiently in various parts of the world, and without a big bureaucracy to help them to do it.

**Ms McDonald:** That is encouraging indeed that ours are something of an aberration if we take world examples.

Let me ask you a similar question about costs for the museum assistance programs. How would you see that there would be cost efficiencies in the more modest changes you propose in that direction?

**M. Richard:** Monsieur le président, nous avons découvert, comme cela a été évoqué tout à l'heure par l'un de vos collègues, que les programmes nationaux étaient quantitativement peu importants quant aux crédits. Les crédits étaient essentiellement grugés par l'administration.

Maintenant que les coûts administratifs pourront être réduits, on espère pouvoir rejoindre les musées de façon plus importante et en plus grand nombre. Et cela me permet,

## [Traduction]

choisir les membres des conseils d'administration, au cas où l'on donnerait suite à votre recommandation?

**Mr. Richard:** This is capital for us, Mr. Chairman. Of course, the various trustees appointed to the various boards should be chosen according to their field of interest and their level of competence.

**Mme McDonald:** Vous parlez de compétence professionnelle, d'expérience en matière de musées.

**Mr. Richard:** I do not like using the term professional competence because I do not think that museum specialists necessarily make the best trustees. However, it is important to ask people who are both competent and interested. A businessman may have the required competence if he wants to become a trustee.

**The Chairman:** I hope it also applies to businesswomen.

**Une voix:** Au poil!

**Ms McDonald:** Thank you, Mr. Chairman.

Si nous suivons vos recommandations, si le gouvernement les met en oeuvre et qu'on ait cette nouvelle organisation, le problème c'est de savoir comment on peut être sûr que cela augmentera l'efficacité? Qu'est-ce qui nous garantit que l'argent donné ne servira pas à des frais administratifs au lieu de financer des expositions, des collections etc.? Quels mécanismes sont nécessaires pour s'assurer qu'on ne met pas en place une nouvelle bureaucratie coûteuse?

**Mr. Richard:** Mr. Chairman, the best guarantee is the example of the other Canadian museums.

**Mme McDonald:** Vous dites que ça a déjà été fait?

**M. Richard:** Ça s'est fait ailleurs au Canada.

**M. Withrow:** Madame McDonald, je suis dans ce métier depuis 26 ans et j'ai constaté que la majorité des musées était très efficace dans les quatre coins du monde sans qu'une grosse bureaucratie soit nécessaire.

**Mme McDonald:** C'est encourageant de constater que notre cas est exceptionnel par rapport au reste du monde.

J'aimerais vous poser une question similaire sur les coûts des programmes d'aide au musées. Vous proposez des changements plus modestes à cet égard. Comment pouvez-vous vous assurer que cela permettra de réaliser des économies?

**Mr. Richard:** Mr. Chairman, as was mentioned a while ago by one of your colleagues, we found out that the national programs were not very important, creditwise. Most of the money was absorbed by the administration costs.

Now that we are able to bring those down, we hope to be able to establish more contacts with a greater number of museums. And this allows me, Mr. Chairman, to complete the rather sketchy answer I gave a while ago to Mrs. Finestone.



*[Text]*

monsieur le président, de terminer une réponse que j'ai un peu escamotée tout à l'heure en répondant à M<sup>me</sup> Finestone.

Pourquoi avons-nous choisi le ministère des Communications? Il y a deux raisons importantes. La première ne vous étonnera guère. Le groupe de travail était persuadé qu'un ministre a généralement tendance à livrer de meilleures batailles pour obtenir des crédits pour des organismes ou des instances dont il est immédiatement responsable que pour des instances absolument autonomes. Le ministre des Communications aura donc intérêt à livrer des combats pour obtenir plus de crédits pour les programmes nationaux. Je le sais par expérience.

Un des principes est retenu. Il faut absolument que le gouvernement fédéral travaille en collaboration avec les provinces. Des rapports étroits entre les autorités provinciales représentées par des ministres sont nécessaires. On voit mal comment une agence fédérale pourrait mener des négociations avec un ministre des provinces. Il est donc préférable qu'un ministre soit chargé des négociations avec des ministres, ses vis-à-vis des provinces. Voilà pourquoi nous n'avons pas retenu le Conseil des Arts.

**Mme McDonald:** La péréquation.

**M. Richard:** Voilà!

**Ms McDonald:** What about the other museums: the Canadian War Museum, the Museum of Contemporary Photography in the state it is, the National Aviation Museum—should these be autonomous museums?

**Mr. Withrow:** I think that would have to be studied. I think there is perhaps a reason for the present, sort of satellite-type operation. It can work. I think that would have to be studied. We frankly did not have the time to look at those.

**The Chairman:** You have 45 seconds remaining to you, Ms McDonald.

**Ms McDonald:** I wanted to get into just a little bit about the functions and relative priorities and so on, and I think that is a bit too complicated to get into for 45 seconds, so perhaps...

**The Chairman:** I think that if you are able to return, and we hope we all are, the committee would gladly give you the opportunity to finish off that particular line of questioning.

• 1625

We will adjourn for as long as this vote will take. I expect we will be back in about 20 to 25 minutes. Please relax and make yourselves comfortable. We must excuse ourselves. We are adjourned.

• 1626

• 1710

**The Chairman:** We will recommence the proceedings. I can report the government won the vote again.

**Mrs. Finestone:** We almost won this time.

*[Translation]*

Why did we pick the Department of Communications? There are two main reasons. The first one should not surprise you. The working group was convinced that a minister usually fights a better battle when he is trying to get money for organizations that come under him than for organizations that are totally autonomous. It will be in the interests of the Minister of Communication to fight to increase the budget of the national programs; I am speaking from experience.

One of the principles has been adopted. The federal government must work in co-operation with the provinces. It is necessary to establish close ties with the provincial ministers. It is hard to imagine a federal agency negotiating with a provincial minister. It is preferable to have the peer group negotiate, and the minister should negotiate with his provincial counterparts. This is why we did not pick the Canada Council.

**Ms McDonald:** Equalization.

**Mr. Richard:** Just so.

**Mme McDonald:** Et les autres musées—le Musée de la guerre, le Musée de la photographie contemporaine (dans l'état où il est), le Musée national de l'aviation—devraient-ils être indépendants?

**M. Withrow:** Il faudra étudier la question. Un réseau de musées satellites, que nous avons à l'heure actuelle, se justifie peut-être. Il faudra étudier la question. Nous n'avons pas eu le temps de le faire.

**Le président:** Madame McDonald, il vous reste 45 secondes.

**Mme McDonald:** Je voulais vous parler un peu des fonctions et priorités relatives mais je pense que c'est un peu compliqué alors que je n'aie que 45 secondes à ma disposition. Dans ce cas...

**Le président:** Dans ce cas, si vous pouvez revenir, et nous espérons que vous reviendrez, nous nous ferons un plaisir de reprendre la discussion de ce sujet.

Nous allons ajourner pour la durée du vote. J'estime que nous serons de retour dans 20 ou 25 minutes. Veuillez vous détendre et vous mettre à l'aise. Vous devez nous excuser. Nous ajournons.

**Le président:** Nous reprenons nos délibérations. Je peux vous dire que le gouvernement a encore gagné le vote.

**Mme Finestone:** Nous avons failli gagner cette fois-ci.

## [Texte]

**The Chairman:** We have a little time remaining in Ms McDonald's round of questioning. Is she not coming back?

**Mrs. Finestone:** Mr. Chairman, she has another committee meeting so she will not be back. She extends her regrets, particularly to our witnesses. Mr. Gormley will not be back either. He is chairing another committee.

**The Chairman:** We will go to the second round of questioning. The second round starts with government members. We will ask Mr. Caldwell to lead this round.

**Mr. Caldwell:** Thank you very much, Mr. Chairman. It feels lonelier here than it did in the House today. Perhaps we can get back on and wrap things up in reasonable time. I think others have commitments as well. I appreciate your waiting for us.

One of the things we have heard a great deal about is the museumobiles. What were your impressions of those?

**M. Richard:** Monsieur le président, mon collègue pourra ajouter à mes propos. Je dirais que l'expérience a été utile, mais l'ensemble de la communauté muséologique la considère beaucoup trop coûteuse. La communauté muséologique nous a indiqué que les crédits affectés à ce programme seraient mieux utilisés dans d'autres programmes.

**Mr. Caldwell:** I could go back a little to the arm's-length agreement, or how if the recommendation came through we set up these four autonomous bodies. Do you think it would require legislation, or would it be just as expeditious for the Minister to do it by Order in Council?

**M. Richard:** Non. Il faudra absolument une loi. On peut immédiatement, si le gouvernement en décide ainsi, procéder à certaines étapes sans pour autant avoir une loi, mais, au bout du compte, il faudra, de toute nécessité, une loi. La loi actuelle prévoit l'existence d'une corporation qui gère les quatre musées. Il faudra une autre loi pour donner l'autonomie aux musées. Mais en attendant, le gouvernement peut, par arrêté en conseil, étendre les pouvoirs des directeurs généraux des musées fédéraux.

C'est ce que nous prévoyons, dans notre rapport, comme période transitoire.

**Mr. Caldwell:** I do not want you to think I am sitting here with a blank look on my face. I am waiting for the translator to end. If we took one of your recommendations, made these four autonomous bodies and dismantled the Canada Museums Corporation, what do you see as a time period in which it conceivably could be done?

**Mr. Richard:** We think it should be done as soon as possible. It depends on Parliament and on government. I suppose it could be done as soon as a new law is adopted, but it could start before.

**Mr. Caldwell:** Yes. In all fairness, I suppose we have several employees of the Canada Museums Corporation sitting in limbo since your report came out and made that suggestion. I think it is important the government moves quickly, that we get these people . . . They are in or they are out. I do not think

## [Traduction]

**Le président:** M<sup>me</sup> McDonald n'avait pas tout à fait épuisé son temps de parole. Doit-elle revenir?

**Mme Finestone:** Monsieur le président, elle doit assister à une autre réunion de comité, donc elle ne reviendra pas. Elle vous exprime ses regrets, particulièrement envers les témoins. M. Gormley ne va pas revenir, lui non plus. Il préside un autre comité.

**Le président:** Nous passons donc au deuxième tour. Nous commençons par les députés de la majorité. Je vais demander à M. Caldwell de commencer.

**M. Caldwell:** Merci bien, monsieur le président. Je me sens plus seul ici qu'à la Chambre aujourd'hui. Nous pourrions peut-être terminer nos travaux dans un délai raisonnable. Certains ont d'autres engagements tout aussi bien. Je vous sais gré de nous avoir attendus.

L'une des choses dont nous avons beaucoup entendu parler, ce sont les musées mobiles. Qu'en pensez-vous?

**Mr. Richard:** Mr. Chairman, my colleague might want to add something to my comments. I would say that this experience has been useful, but the museological community as a whole finds it too costly. The museological community has indicated to us that the appropriations for this program would be better used for other programs.

**M. Caldwell:** J'aimerais reparler de l'accord concernant l'autonomie, comment ces organismes autonomes seront constitués si l'on donne suite à cette recommandation. Faudra-t-il un texte législatif, ou bien pourra-t-on procéder tout aussi rapidement par voie de décret ministériel?

**Mr. Richard:** No. Legislation is absolutely necessary. Right now, should the government make such a decision, we could proceed to some stages without any legislation, but finally, such a legislation will become absolutely necessary. At this time the act provides for a corporation that administers the four museums. A different legislation is necessary to give autonomy to the museums. Meanwhile, the government may, by Order in Council, extend the powers of the general directors of the federal museums.

That is what we have suggested in our report, for the transition period.

**M. Caldwell:** Ne vous fiez pas à mon air ahuri, j'attends tout simplement que la traduction soit finie. Si l'on accepte l'une de vos recommandations, soit de créer quatre corps autonomes et de démanteler la Société des musées canadiens, dans quel délai cela pourrait-il s'accomplir, selon vous?

**M. Richard:** Cela devrait se faire le plus tôt possible. C'est selon le Parlement et le gouvernement. On pourra se mettre en route dès que la loi sera adoptée, mais on pourrait commencer auparavant.

**M. Caldwell:** Bon. En toute justice, j'imagine que plusieurs employés de la Société des musées sont dans les limbes depuis votre proposition. Il importe à mon avis que le gouvernement agisse promptement, pour que ces gens . . . ils doivent être fixés sur leur sort. Cela doit être pénible pour eux d'ignorer ce que le gouvernement entend faire.



## [Text]

it is very pleasant to be sitting there not knowing what the government is going to do.

This morning I started on the question of creating four new bureaucracies. Would it be a simple matter of taking the money now? I think it is within millions. I think the corporation has about \$35 to \$40 million they spend . . . The production part that goes to the museum is about \$35 million. I think it is in that range.

• 1715

Would it be a simple matter then of taking those moneys from the corporation and allocating them to each of those four? If we are saying there is going to be the same amount of money for museums, how would you go about allocating that money?

**M. Richard:** Monsieur le président, quelque chose m'apparaît extrêmement important. Nous avons omis de le dire. La nécessité d'une structure différente pour la corporation a été telle qu'il a été nécessaire de créer des conseils parallèles. Chacun des musées a créé ainsi une structure parallèle qu'on a appelée, bien sûr, un comité consultatif. Mais c'est une structure parallèle. La nécessité était si évidente que même la corporation a jugé utile de créer une structure parallèle. Donc, pour répondre à votre question, on ne crée pas quatre nouvelles bureaucraties puisqu'elles existent déjà. On élimine la bureaucratie la plus importante, qui est précisément la corporation. Nous sommes persuadés, sur la base de l'expérience des autres institutions muséologiques à travers le Canada, comme je l'ai évoqué tout à l'heure, qu'avec les crédits disponibles, on peut faire beaucoup plus. La preuve étant, ai-je besoin de le répéter, le budget du Musée des Beaux-Arts de l'Ontario et le budget du Musée des Beaux-Arts de Montréal qui, dans les deux cas, sont inférieurs, de plusieurs millions de dollars, au budget du Musée des Beaux-Arts du Canada. Pourtant, ces musées, depuis quelques années, font plus que le Musée des Beaux-Arts du Canada.

**The Chairman:** Thank you. Madam Finestone.

**Mrs. Finestone:** Thank you very much. Mr. Chairman, is it each five-minutes?

**The Chairman:** I think it is five minutes.

**Mrs. Finestone:** Well why do you not make them 10 each? Jim and I can get through quicker that way.

**The Chairman:** That appears to be the sense of the committee, since I hear nods on both sides of me here.

**Mrs. Finestone:** Would you want to continue on your line of questioning first?

**Mr. Caldwell:** I would suggest, if there is only going to be the two of us, Mr. Chairman, that possibly we could ask supplementals if need be and go at it very casually.

**Mrs. Finestone:** Okay, thank you.

**The Chairman:** In our spirit of collegiality, we will do that.

**Mrs. Finestone:** All right, Mr. Chairman. You know, gentlemen, the task force recommended that the Canadian

## [Translation]

Ce matin j'ai parlé de la création de quatre nouvelles administrations. Pourra-t-on simplement prendre les fonds dès maintenant? Je crois que c'est dans les millions. La Société dispose de 35 à 40 millions . . . Les frais de production destinés aux musées sont d'environ 35 millions de dollars. Je crois que c'est de cet ordre-là.

Ne pourrait-on pas simplement prendre les fonds destinés à la Société et les répartir entre ces quatre organismes? Si le même montant est accordé aux musées, de quelle façon va-t-on le répartir

**Mr. Richard:** Mr. Chairman, there is something that seems very important to me. We forgot to say it. It became so much necessary to have different structures for the corporation that the need was felt to create parallel boards. Thus each museum gave itself parallel structures that were called, of course, advisory committees. But these are parallel structures. This need was so obvious that even the corporation felt the need to give itself parallel structures. So, to answer your question, we are not creating four new bureaucracies, since they already exist. We eliminate the most important bureaucracy, that is, the corporation. And we are convinced, on the basis of the experience at the other museological institutions across Canada, as I said earlier, that with the available appropriations, we can do much more. The evidence is there, do I need to repeat it, the budgets of both the Ontario Museum of Fine Arts and the *Musée des Beaux Arts* of Montreal are much less than the budget of the National Gallery of Canada, by several millions of dollars. Nonetheless, those museums, for the last few years, have done much more than the National Gallery of Canada.

**Le président:** Merci. Madame Finestone.

**Mme Finestone:** Merci bien. Monsieur le président, avons-nous droit à cinq minutes chacun?

**Le président:** Je crois que c'est cinq minutes.

**Mme Finestone:** Alors pourquoi pas 10 minutes? Jim et moi, nous pourrions ainsi procéder plus rapidement.

**Le président:** Cela semble être le vœu du comité, étant donné que les membres de chaque côté semblent être d'accord.

**Mme Finestone:** Vous voulez que ma question fasse suite à la vôtre tout d'abord?

**M. Caldwell:** Si nous sommes que deux, monsieur le président, puis-je proposer que nous puissions, le cas échéant, poser des questions complémentaires, sans être trop formels.

**Mme Finestone:** D'accord, merci.

**Le président:** Vu la bonne entente qui règne, c'est ce que nous allons faire.

**Mme Finestone:** Bien, monsieur le président. Vous savez, messieurs, que le groupe de travail a préconisé que l'Institut



*[Texte]*

Conservation Institute limit its activities to research and to information and advisory services. Now, the Canadian Museums Association indicated that conservation is a high priority. Secondly, Dr. David Baird favoured centres of excellence put together across the country, with specialization in conservation in the areas concerned and in the subject important to that particular area. As an example, Saskatoon has a centre for conservation excellence for heavy machinery, the National Gallery has art conservation, and the Atlantic provinces the Marine Centre.

Do you feel this approach might work, or do you still hold to the recommendation that the CCI limit its activities to research and information services?

**Mr. Withrow:** If I may depart just from the exact terms of your question, I would like to say that I agree with Dr. Baird's idea in terms of specialization. But my colleagues and I, I think without exception, believe that museums of any size at all—that is, perhaps 30 staff and more—should have a conservator, minimum one conservation person. Because it is not a matter of research, of course; it is a matter of constant monitoring of their collection, of their incoming works for exhibition. Condition reports and so on should be done by a conservator so that there is a daily in-house necessity in a professional standard museum for conservation. However, there are certain parts of the country that have specialist collections that need that kind of concentration.

• 1720

Over and above this, I would like to see a research archival resource institution in Ottawa doing the sort of esoteric study that none of the other working museums can afford to undertake.

The criticism I have heard is that a pure research operation is separated from the material. But this is ridiculous; it was never suggested. They should have real problems to work on in the form of works of art that need conservation. The metaphor or analogy that I have often used in this regard is the idea of a hospital network with a first-aid station in the field that moves up to a community hospital that moves up to a big urban hospital that eventually moves up to a teaching hospital and research centre. This is what I think the CCI should be.

**Mrs. Finestone:** In this sense, last night I saw an Australian film that was the product of incredible conservation and art skills. I just wondered whether and where we could learn this kind of conservation skill, which incorporated the whole research aspect along with conservation. It was quite a wonderful exhibit.

**Mr. Withrow:** I would like to think that if my conservator could not handle something, there would be a more sophisticated level to which she could turn, and this would be the CCI. If not, they would have a research facility that could determine where in the world one would have to go.

*[Traduction]*

canadien de conservation limite ses activités à la recherche, à l'information et aux services consultatifs. Par ailleurs, l'Association des musées du Canada a laissé entendre que la conservation devait avoir la priorité. Deuxièmement, M. David Baird préconise l'installation de centres d'excellence par tout le pays, qui se spécialiseraient en matière de conservation dans les domaines jugés importants pour chacune des régions. Ainsi, Saskatoon aura un centre d'excellence pour la conservation de la machinerie lourde; le Musée des Beaux-Arts, pour la conservation des oeuvres-d'art et les provinces de l'Atlantique, un centre de marine.

Pensez-vous que cela pourrait marcher, ou appuyez-vous toujours la recommandation voulant que l'ICC limite ses activités à la recherche et à l'information?

**M. Withrow:** Si vous me permettez de méloigner un peu de votre question, je dirais que je souscris à l'idée de M. Baird sur la spécialisation. Toutefois mes collègues et moi, sans exception, je crois, nous estimons que chaque musée de quelque envergure—soit une trentaine d'employés au moins—devrait avoir un conservateur, au moins un préposé à la conservation. Ce n'est pas pour faire des recherches, bien sûr, c'est pour pouvoir exercer un contrôle constant des collections, des objets qui nous sont prêtés pour des expositions. Les rapports sur l'état des collections, entre autres, doivent être l'oeuvre d'un conservateur, car de jour en jour, un musée doit répondre aux normes professionnelles de conservation. Il y a toutefois des collections spécialisées dans certains coins du pays où il importe de les concentrer.

En outre, j'aimerais bien qu'il existe un centre de recherche sur les archives à Ottawa, pour faire les études fouillées qu'aucun autre musée ne peut se permettre.

La critique que j'ai entendue, c'est que la recherche pure serait ainsi séparée de ces matériaux. Mais c'est ridicule, cela n'a jamais été proposé. On pourrait s'attaquer ainsi au véritable problème en matière de conservation des oeuvres d'art. A ce propos, la métaphore et l'analogie à laquelle j'ai souvent recours c'est celle d'un réseau hospitalier ayant une clinique de premiers soins sur le terrain, clinique qui se rattacherait à l'hôpital communautaire qui lui-même se rattacherait à un grand hôpital urbain, lui-même relié à un centre hospitalier universitaire et à un centre de recherche. À mon avis, voilà ce que devrait être l'ICC.

**Mme Finestone:** À ce propos, j'ai vu hier soir un film australien montrant des mesures de conservation et des talents artistiques incroyables. Je me suis demandé quand et où nous pourrions nous doter de tels talents pour la conservation, à laquelle la recherche s'intégrerait. C'était un film splendide.

**M. Withrow:** J'aimerais bien que si mon conservateur ne pouvait pas faire un certain travail, il pourrait s'adresser à un centre mieux outillé, qui pourrait être l'ICC. Sinon, on pourrait avoir un centre de recherche qui établirait à quelle institution il faut s'adresser.

[Text]

**Mrs. Finestone:** This leads me to the professional development program. In your sixth recommendation, you suggest the establishment of a professional development program of grants open to established museum professionals in all disciplines. When Dr. Baird appeared before the committee, he suggested that the grants for professional development should be with the Canadian Museums Association as the people who are responsible for professional matters.

Why does the money for this sort of thing not go straight to them? Why does it have to go through the bureaucracy in any way, shape or form? Why cannot it be held by and be a responsibility of the CMA?

**Mr. Withrow:** I guess I have to speak personally because the task force did not address the question. As a professional working in the field, I would be quite comfortable with it, if they were willing to take on such responsibility. There is of course another way to do it, namely, through the peer jury or professional advisory committee we had suggested for the deputy minister, which would be heavily laced with members of the CMA.

**Mrs. Finestone:** If I understand you correctly, you did not address the issue and your reaction to it would that you would have no objection in general. Thank you. Do I have time for another question, Mr. Chairman?

**The Chairman:** You have all the time in the world, Mrs. Finestone.

**Mrs. Finestone:** Thank you. I am almost run out, so it is great time.

**The Chairman:** I sensed it; this is probably why I am being so generous.

**Mrs. Finestone:** With respect to the grants under the Canadian Heritage Information Network, your task force recommended that the CHIN be devolved to the museums. When the Canadian Museums Association appeared before us, they indicated that their members were quite concerned about it. William Barkley, the president of CMA, said it is a concern that without this federal network in place, they could lose momentum in developing a computerized network for the museum registration of artifacts. The National Museums Corporation states that a minimum of 500,000 machine retrievals is performed each month. This sounds like a lot of use to me. First of all, could you expand on what the task force envisaged for CHIN? Secondly, do you still hold the same opinion?

**Mr. Withrow:** I think I mentioned earlier that I have had second thoughts on this one. This is the only one in our report on which I have had second thoughts, because it appears to me to be somewhat more complex than I think we originally envisaged.

• 1725

There is a confusion between having a national inventory and having a network which serves the immediate needs of

[Translation]

**Mme Finestone:** Ce qui m'amène au programme de perfectionnement professionnel. Dans votre sixième recommandation, vous proposez l'établissement d'un programme subventionné de perfectionnement professionnel auquel les effectifs de toutes les disciplines muséologiques seraient admissibles. Lorsque M. Baird a comparu devant le Comité, il a proposé que ces subventions pour le perfectionnement professionnel soient accordées à l'Association des musées du Canada qui a compétence dans ce domaine professionnel.

Pourquoi ne pourrait-on pas lui transmettre ces fonds directement? Pourquoi faut-il toujours passer par la bureaucratie? Pourquoi cela ne pourrait-il être la responsabilité de l'AMC?

**M. Withrow:** Je dois vous fournir mon point de vue personnel, car le groupe de travail n'a pas abordé cette question. En tant que professionnel oeuvrant sur le terrain, je souscris entièrement à cette proposition, si l'AMC veut bien accepter cette responsabilité. Il y aurait bien une autre façon de procéder, à savoir par l'intermédiaire d'un comité de sélection ou d'un comité consultatif composé de gens de la profession, ainsi que nous l'avons proposé au Sous-ministre, au sein duquel l'AMC comporterait plusieurs membres.

**Mme Finestone:** Si je vous ai bien compris, vous n'avez pas abordé cette question, et vous estimez que cette proposition ne soulèverait aucune objection. Merci. Ai-je le temps de poser une autre question, monsieur le président?

**Le président:** Vous pourrez prendre tout le temps qu'il vous faut, madame Finestone.

**Mme Finestone:** Merci. J'ai presque terminé, ça ne devrait pas être long.

**Le président:** Je m'en doutais, c'est probablement pourquoi je suis si généreux.

**Mme Finestone:** Au sujet des subventions relevant du réseau canadien d'information sur le patrimoine, votre groupe de travail a préconisé que le RCIP relève des musées. Lorsque l'Association des musées du Canada est venue comparaître, elle nous a fait connaître les préoccupations de ses membres à ce sujet. Son président, M. William Barkley, a déclaré qu'en l'absence d'un réseau fédéral, on serait moins encouragé à mettre en oeuvre un réseau informatisé pour consigner les pièces appartenant aux musées. La Société des musées nationaux a affirmé qu'elle fait appel au moins 500,000 fois par mois à la mémoire de l'ordinateur. Cela me paraît beaucoup. tout d'abord, pourriez-vous me dire ce que le groupe de travail a envisagé pour le RCIP? Deuxièmement, êtes-vous toujours du même avis?

**M. Withrow:** Je crois l'avoir dit plus tôt, Il m'est venu des doutes à ce sujet. D'ailleurs c'est la seule chose dans le rapport pour laquelle il m'est venu des doutes, car il me semble que la question est beaucoup plus complexe qu'on l'avait cru à l'origine.

Il y a une différence entre un inventaire national et un réseau destiné à répondre aux besoins immédiats des musées.



## [Texte]

museums. By immediate, I mean perhaps the next 10 years. Speaking for one museum that is part of this and has been from the beginning, it is not serving our needs, in terms of collections management and curatorial research.

I would hate to see this completely dismantled, because I think it has tremendous potential down the line somewhere, if we can afford it. I underline "if we can afford it." I believe that at this stage of our history that could receive less emphasis, and a great deal more work should be done on getting the museums of Canada in a computerized mode for the collections management problem that faces us.

**Mrs. Finestone:** As I understand it, the present 500,000 machine retrievals have been used for collection analysis, 89.3%; loans and borrowing, 87%; inventory, 94.7%; research, 94.8%; extension, 53.2%—this is all your information, I gather—insurance, 66%; and tracing thefts, 52.3%. It would seem to me it has had extensive use. A half a million machines is not really anything to sneeze at. The investment is there in a very substantive way. Would you not consider this a significant loss of monies and investment and time already put in?

**Mr. Withrow:** As I said earlier, I think it needs more study. I have spent several hours at the elbow of my registrar as he gave me demonstrations, and to use the technical term, the material that comes back is dirty and very slow. I think it has a long way to go. The potential is certainly there, and I would hate to see that tremendous investment of the last whole decade go down the drain without further study. I think it has to be studied by somebody outside the system who really knows the field. I am certainly not competent to judge.

Some people are happy with it, some departments in some big museums. I know one department in the Royal Ontario Museum is very happy with it, so I think caution is the word.

**Mrs. Finestone:** I would just like to refer back to something I discussed with you, Mr. Richard. We talked about the National Museums Corporation, and the task force disagreed with your statement that no other country in the world attempts to operate its national museums under a single corporate administration. Yet many argue that the Smithsonian Institute in Washington is just that type of corporate administration. I would like to ask you to respond to that and to elaborate just a bit on what would happen to the specialized museums that my colleague, Ms McDonald, referred to earlier.

**Mr. Withrow:** The Smithsonian is a very complex organization. We did not have time to study it at the time, but I have been doing some work since, and I am fortunate enough to know the assistant secretary for museums, Tom Freudenheim, as a colleague of many years. He is an ex-museum director. He was director of the Baltimore Museum of Art for many years, and that is when I got to know him. He has been very frank

## [Traduction]

Lorsque je parle de besoins immédiats, je veux dire les besoins qui pourraient survenir au cours des 10 prochaines années. En ce qui concerne notre musée qui fait partie du système depuis le début, nos besoins ne sont pas satisfaits, que ce soit pour la gestion des collections et pour la recherche en matière de conservation.

Je ne voudrais certainement pas que le système soit complètement démantelé, si nous avons les moyens de le maintenir, parce qu'il offre d'énormes possibilités à l'homme de science. Je dis: «si nous en avons les moyens». J'estime qu'à ce stade de notre évolution, c'est une chose qui pourrait avoir moins d'importance. Il serait plus pressant d'informatiser le fonctionnement des musées du Canada afin de résoudre les problèmes de gestion des collections.

**Mme Finestone:** Si je comprends bien, il y a eu 500,000 localisations automatiques pour l'analyse des collections, ce qui représente 89.3 p. 100; pour les prêts et les emprunts, 87 p. 100; pour l'inventaire, 94.7 p. 100; pour la recherche, 94,8 p. 100; pour les services de diffusion, 53.2 p. 100; ce sont les tout derniers chiffres, si je m'abuse; pour l'assurance, c'est 66 p. 100 et pour l'investigation des vols, 52,3 p. 100. Il me semble que c'est une utilisation assez large du procédé. Un demi-million d'observations, voilà qui est assez impressionnant. Donc, il y a déjà eu des investissements assez considérables. Ne déploreriez-vous pas que ces investissements soient perdus?

**M. Withrow:** Comme je l'ai déjà indiqué, je pense que tout cela devrait faire l'objet d'études plus poussées. J'ai passé plusieurs heures auprès de mon conservateur alors qu'il me faisait des démonstrations. Je peux dire que le résultat n'était pas brillant. Le système a encore beaucoup de chemin à faire. Il offre des possibilités, et il a nécessité d'énormes investissements au cours de la dernière décennie. Il mérite une deuxième chance. Il doit être réexaminé par quelqu'un de l'extérieur qui connaît bien le domaine. Je n'ai pas les connaissances nécessaires moi-même pour porter un jugement définitif.

Il a des musées, des services à l'intérieur de grands musées qui en sont satisfaits. Je sais qu'il y a un service à l'intérieur du *Royal Ontario Museum* qui semble tout à fait enchanté. Donc, je pense qu'il convient de procéder avec prudence.

**Mme Finestone:** Je voudrais revenir à un point que j'ai déjà discuté avec vous, monsieur Richard. Nous avons parlé de la Société des musées nationaux du Canada et le groupe de travail n'était pas d'accord avec votre déclaration voulant que dans aucun autre pays du monde les musées nationaux relèvent d'une seule grande administration. D'aucuns vous diraient que le *Smithsonian Institute* de Washington est le modèle d'une telle administration. J'aimerais savoir ce que vous en pensez, et connaître le sort de notre musée très spécialisé auquel ma collègue, M<sup>me</sup> McDonald, a fait allusion plus tôt.

**M. Withrow:** Le Smithsonian a sûrement une structure très complexe. Nous n'avons pas eu le temps de l'étudier à fond la dernière fois, mais j'ai fait de la recherche depuis, et j'ai le bonheur de compter parmi mes connaissances depuis plusieurs années le Sous-secrétaire aux musées, Tom Freudenheim. C'est un ex-directeur de ce musée. Il a été directeur du *Baltimore Museum of Art* pendant des années et c'est à ce



## [Text]

with me. He has pointed out that the Smithsonian has 150 years of experience, and it began as a result of a private bequest.

To compare it with what we have set up in Canada is comparing apples and oranges, because it is a different society, with a whole different orientation. In Canada, we expect a great deal more of our government in many areas of life than the Americans. Our history is different, our sociology is different, our attitudes are different. The Smithsonian is not the smooth-working machine that it appears to be from the outside.

• 1730

**Mrs. Finestone:** Nothing like what it appears outside?

**Mr. Withrow:** By no means. As you know, the National Gallery of Art in Washington receives certain benefits and is vaguely associated with the corporation called the Smithsonian. But if you speak to the director, Carter Brown, he says he has nothing whatsoever to do with it.

My friend and colleague, Jim Demetron, who runs the Hershorn Museum, was the director of a museum in the private sector in Des Moines, and he thinks it is just awful. He was talking about the bureaucracy—the inefficiency, the slowness.

But Dr. Alan Fern, who is the director of the portrait gallery, thinks it is just dandy. He admits it is slow at times, but he said it saves him all the pain of having to do private fund-raising. His background is that he has worked in the system all his life. He comes from archives. You find that difference in the directors here in Ottawa too, depending on their backgrounds.

I have spoken to those who work in the system: Dr. David Eldridge, the director of the Museum of American Art, and Sylvia Williams, the director of the Museum of African Art. Dr. Lawton, of the Freer Gallery, operates very separately from the Smithsonian pattern. In other words, every organization has made a deal with the castle, as they call the headquarters, and they treat it somewhat like a menu. They get certain services that they find useful and efficient. Tom Freudenheim tells me that the reason it works is that they are very pragmatic about it. They think of themselves as a helping organization. Never do they use the word "control".

**Mrs. Finestone:** From your further knowledge than you had when you were doing your research, that reinforces your view that there are suggested directions—

**Mr. Withrow:** I do not think there is a model. There is not a model there. We would have to turn back the clock and reinvent Canadian society and particularly the Canadian psyche to do that here.

**Mrs. Finestone:** You have no concerns about the equalization formula involvement in the devolving of certain respon-

## [Translation]

moment là que j'ai eu l'occasion de faire sa connaissance. Il a été très franc avec moi. Il m'a fait remarquer que le Smithsonian a 150 ans d'existence et que son lancement a été dû à des legs de particuliers.

Comparer le Smithsonian avec les musées qui se trouvent au Canada c'est comme comparer de pommes et des oranges, parce la société américaine est différente et que ses orientations sont différentes. Au Canada, nous nous attendons à beaucoup plus de la part de notre gouvernement qu'aux États-Unis. Notre histoire, notre évolution sociologique, notre attitude sont différentes. D'autre part, le fonctionnement du Smithsonian n'est pas aussi souple qu'il peut sembler de l'extérieur.

**Mme Finestone:** Les apparences sont trompeuses, dites-vous?

**M. Withrow:** Parfaitement. Comme vous le savez, la *National Gallery of Art* de Washington reçoit certains avantages et entretient certains liens avec la société connue sous le nom de Smithsonian. À entendre son directeur, Carter Brown, cependant, rien de tout cela n'existe.

Mon ami et collègue, Jim Demetron, qui dirige le *Hershorn Museum*, a déjà également été directeur d'un musée privé à Des Moines, et il estime que la situation est absolument épouvantable. La bureaucratie, selon lui, est d'une inefficacité et d'une lenteur incroyables.

Pour le Dr Alan Fern, le directeur de la galerie de portraits, tout est pour le mieux dans le meilleur des mondes. Il admet que le système est parfois lent, mais au moins il lui évite d'avoir à procéder à des collectes de fonds auprès de sources privées. Il a travaillé à l'intérieur de ce système toute sa vie. Il vient des archives. Les directeurs ici à Ottawa peuvent également avoir des opinions différentes selon leurs antécédents.

J'ai parlé à d'autres personnes qui ont travaillé à l'intérieur de ce système, le Dr David Eldridge, le directeur du *Museum of American Art*, et Sylvia Williams, la directrice du *Museum of African Art*. Le Dr Lawton, de la *Freer Gallery*, fonctionne d'une façon différente du Smithsonian. En d'autres termes, chaque groupe a conclu une entente avec la maison-mère, et il le considère un peu comme un menu. Il obtient certains services qu'il juge utiles et efficaces. Tom Freudenheim me dit que la raison pour laquelle le système fonctionne est que tout le monde se montre pragmatique. On parle d'aide. On ne parle jamais de «contrôle».

**Mme Finestone:** Donc, d'après ce que vous avez appris à la suite de votre première recherche, vous pensez qu'il y a des orientations...

**M. Withrow:** Je ne crois pas que ce soit là un modèle. Pour cela, il faudrait que nous puissions revenir en arrière et réinventer la société canadienne ainsi que sa façon particulière de penser.

**Mme Finestone:** Vous n'avez pas de crainte au sujet de la formule de péréquation et de la dévolution de certaines

## [Texte]

sibilities, or the division of certain responsibilities between the federal and provincial level at all?

**Mr. Withrow:** But is not that the Canadian pattern? We do have a responsibility for the provinces that are unable to produce the wherewithal.

**Mrs. Finestone:** If there is time, I would like to discuss the small museums that were referred to.

**Mr. Caldwell:** As a matter of fact, that is the point I was going to raise. Are there too many museums in Canada? In my area, the thing now is building heritage villages. Each year we talk about this kind of funding, but I know that the federal government and provincial governments fund these things. I know one particular project—which I have under what we call a section-38 grant, a make-work program—has received about \$80,000 over the last two years.

What happens is that every time a heritage building comes up in the area that somebody is either going to burn or tear down, they have to tear off and see if they can buy this thing. So now we have railway stations, churches, and schools that everybody is trying to get fixed up, and they come to the government for funding to try to get them into that category. Of course, we also have things like the Uncle Tom's cabin. I have a national park in my area, which also has a museum in it. We have all these different things going on.

Now, having said that, are there too many museums in Canada?

**M. Richard:** Monsieur le président, je ne sais pas s'il y a trop de musées au Canada. Je sais que, généralement, il faut respecter la dynamique propre à chaque région. Ce qui m'apparaît extrêmement important, c'est ce que peuvent accomplir les gouvernements, le respect de la dynamique propre à chaque région. J'ai toujours peur des organismes qui veulent disséminer, sur l'ensemble du territoire, le même nombre d'orchestres, le même nombre de musées, peu importe la dynamique propre à chacune des régions. Il y a des régions du Canada où on a choisi d'avoir plusieurs musées. Il y a des régions du Canada où on a mis l'accent sur des musées d'histoire plutôt que sur des musées d'art. Je pense que c'est une dynamique qu'il faut absolument respecter.

• 1735

**Mr. Caldwell:** Yes, but what happens is that these organizations start off with these good intentions of having a heritage village or whatever, but then they keep getting bigger and bigger; they have to hire a curator, and then they have to come back . . . I know in my area, and I am sure many other MPs are in the same position who are in rural areas, and maybe in the urban areas . . . they come along and ask for students under assistance programs. Listen, I am not boasting, but I fund every museum for the summertime in my area out of federal grants. I mean, it is all above board and legal; there is nothing—

**Mrs. Finestone:** I wonder how you wrote your grant requests. I could not get it.

## [Traduction]

responsabilités, ou encore au sujet de la division des pouvoirs entre le gouvernement fédéral et les gouvernements provinciaux?

**M. Withrow:** N'est-ce pas là le modèle canadien? Nous avons un devoir à l'égard des provinces qui ne disposent pas des moyens nécessaires.

**Mme Finestone:** Si j'en ai le temps, j'aimerais discuter avec vous des petits musées dont il a été question un peu plus tôt.

**M. Caldwell:** C'est justement le point que j'allais aborder. Y a-t-il trop de musées au Canada? Dans ma région, la vogue est aux maisons ou aux villages historiques. Le gouvernement fédéral et les gouvernements provinciaux offrent des subventions à cet égard. Il y a entre autres un projet de création d'emplois qui a reçu une subvention en vertu de l'article 38, comme nous le disons. Ce projet a reçu environ 80,000\$ au cours des deux dernières années.

Chaque fois qu'il est question de démolir une maison historique dans ma région, on se demande toujours si on ne devrait pas l'acheter. Ce qui fait qu'on est en train de remettre en état des gares, des églises et des écoles et qu'on essaie d'obtenir des fonds du gouvernement dans le cadre de cette activité. Nous avons également des initiatives comme la case de l'oncle Tom. Nous avons un musée dans le parc national. Nous devons mener de front toutes ces activités.

Donc, je vous pose la question. Avons-nous trop de musées au Canada?

**Mr. Richard:** I do not know if there are too many museums in Canada, Mr. Chairman. I know that generally speaking, we must respect the unique features of each region. I think this is extremely important. Something governments can do is to ensure that the unique features of our various regions are respected. I have always been afraid of organizations that want to have the same number of orchestras and the same number of museums in each region, regardless of its particular features. Some parts of Canada have decided to have several museums. Some regions have just historical museums, rather than art galleries. I think it is essential that we respect the unique characteristics of each region.

**M. Caldwell:** Oui, mais ce qui se passe, c'est que ces organismes ont de bonnes intentions au départ, ils veulent mettre sur pied, mettons un village de patrimoine, mais ils finissent par grossir démesurément. Il devient nécessaire d'embaucher un conservateur, et puis ensuite de demander . . . Je sais que dans ma région, et je pense que beaucoup de députés des régions rurales, et même urbaines, sont dans le même cas—les musées vont toujours demander d'embaucher des étudiants pour l'été. Je ne me vante pas, mais chaque musée dans ma circonscription touche des subventions fédérales pendant l'été. Tout est très légal; il n'y a rien de . . .

**Mme Finestone:** Je me demande comment vous avez rédigé vos demandes de subventions. Je n'ai pas réussi à en obtenir.



*[Text]*

**Mr. Caldwell:** No, it is under Challenge '87 programs. But if we did not have those kinds of support programs—the provincial governments do them too—I do not know how these things would operate, because it is nice to be a volunteer for a while, but volunteering every day can get to be a little bit much after a while. The thing just gets out of control. It gets too big.

**M. Richard:** Oui, mais c'est là une responsabilité qui relève, monsieur le président, à mon humble avis, des provinces. Les provinces ont chacune ou, en tout cas, doivent normalement avoir chacune une politique muséologique. Il n'appartient pas, il me semble, au gouvernement fédéral de réduire le nombre d'institutions muséologiques en Alberta, en Ontario ou au Québec, ou de les augmenter au Nouveau-Brunswick. Il appartient au gouvernement fédéral de soutenir, par une politique cohérente, les politiques des provinces. C'est ce que nous recommandons par l'un des principes du rapport, d'ailleurs.

**Mr. Caldwell:** Well, as long as you have politicians, you will always have those kinds of things happening, these little things springing up.

The other one I want to ask you about is should Ottawa hog the show? Should everything be built in Ottawa? Why not have one of the major museums built outside of Ottawa?

**M. Richard:** Monsieur le président, je peux répondre très directement. La plupart des personnes que nous avons consultées, sinon la quasi-totalité, nous ont répondu qu'il y avait assez de musées à Ottawa. S'il devait y avoir d'autres musées fédéraux, ils devraient être situés à l'extérieur d'Ottawa.

**Mr. Caldwell:** Okay. Can I ask Mr. Withrow a question?

**M. Richard:** Dans la région de la Capitale, pour répondre plus précisément à M<sup>me</sup> Finestone.

**Mr. Caldwell:** How many people visit the Art Gallery of Ontario in Toronto?

**Mr. Withrow:** It varies between 375,000 and 600,000. It depends so much on the program offered in any given year.

**Mr. Caldwell:** How many people visit the National Art Gallery? We should know that, I suppose, but I am asking you.

**Mr. Withrow:** I have forgotten the figure. It would be unfair to talk about recent figures, because they have been lower—

**Mr. Caldwell:** I am not saying the next museum should go to Toronto.

**M. Richard:** Généralement, monsieur le président, c'est beaucoup moins. Je ne connais pas les chiffres récents, mais c'est beaucoup moins, et la différence est considérable. Il n'y a pas de prix d'entrée dans les musées fédéraux, mais il y en a un dans les autres musées en général. Et même avec un prix d'entrée au Musée des Beaux-Arts de l'Ontario, il y a beau-

*[Translation]*

**M. Caldwell:** Il s'agit des programmes qui relèvent de Défi 87. Si ce genre de programmes n'existaient pas—et les gouvernements provinciaux en ont également—je ne sais pas comment les musées fonctionneraient. Il est très bien d'être bénévoles pendant un moment, mais cela peut devenir un peu fatigant à la longue. À mon avis, les programmes des musées peuvent devenir trop importants.

**Mr. Richard:** Yes, Mr. Chairman, but in my humble opinion, it is up to the provinces to assume this responsibility. Each province is supposed to have a policy on museums. I do not think it is up to the federal government to reduce the number of museums in Alberta, Ontario or Quebec, or to increase the number in New Brunswick. Rather, it is up to the federal government to support provincial policies through a consistent policy of its own. That is in fact what we recommend in one of the principles we outlined in our report.

**M. Caldwell:** Tant qu'il y aura des politiciens, il y aura toujours des cas de ce genre.

Je voulais également vous demander si tout devrait être construit à Ottawa? Pourquoi ne pas bâtir un des musées principaux à l'extérieur d'Ottawa?

**Mr. Richard:** I can answer the question very directly, Mr. Chairman. Most, if not all, of the people we spoke to told us that there were enough museums in Ottawa. They said that if there were to be other federal museums, they should be located outside of Ottawa.

**M. Caldwell:** D'accord. Puis-je poser une question à M. Withrow?

**Mr. Richard:** The National Capital Region, to answer Mrs. Finestone's question more specifically.

**M. Caldwell:** Combien de visiteurs le Musée des Beaux-arts de l'Ontario à Toronto reçoit-il?

**M. Withrow:** Les chiffres varient entre 375,000 et 600,000 visiteurs. Tout dépend du programme offert dans une année donnée.

**M. Caldwell:** Combien de visiteurs reçoit le Musée des Beaux-arts du Canada? Nous devrions le savoir, je suppose, mais je vous pose la question quand même.

**M. Withrow:** Je ne me souviens plus du chiffre. Il serait injuste de vous donner des chiffres récents, car ils sont plus bas...

**M. Caldwell:** Je ne prétends pas que le prochain musée devrait être situé à Toronto.

**Mr. Richard:** Generally speaking, Mr. Chairman, the figures are much lower. I do not know the recent figures, but I do know they are much lower. There is no entrance fee for national museums, but most other museums do have one. Even though the Art Gallery of Ontario charges admission, it has far more visitors than the National Gallery. The same is true of the Montreal Museum of Fine Art.



## [Texte]

coup plus de visiteurs qu'au Musée des Beaux-Arts du Canada. Il en est de même pour le Musée des Beaux-Arts de Montréal.

**Mr. Caldwell:** How many people visit the Montreal National... ?

**M. Richard:** Comme mon collègue, M. Withrow, l'a dit, le nombre de visiteurs peut varier d'une année à l'autre. Mais j'ai le sentiment que, depuis deux ou trois ans, le Musée des Beaux-Arts du Canada doit recevoir environ 600,000 personnes, peut-être 700,000. Oui, environ 600,000 personnes.

**Mr. Caldwell:** I think we get this attitude that everybody comes to Ottawa. Well, not everybody comes to Ottawa.

• 1740

**M. Richard:** Un très petit pourcentage de citoyens canadiens viennent à Ottawa. Un très petit pourcentage. On est toujours surpris quand on entend ce pourcentage.

**Mr. Caldwell:** Was it a mistake building the two galleries here?

**M. Richard:** Il ne faisait pas partie de notre mandat d'étudier cette question. Les musées étaient déjà en construction, monsieur le président.

**Mr. Caldwell:** I have just one final question on funding. I think I saw somewhere in your report you said an increase of \$10 million. Is this an increase of \$10 million in overall funding?

**Mr. Withrow:** The CMA recommended a figure that would amount to 25 plus 10, which is 35; they thought 35 was the appropriate figure at this moment in history.

**Mrs. Finestone:** Jim, on this question, would this bring them up to the kind of grant... ? They have been cut or have shrunk in percentage over the last number of years in terms of their grant. Is this a catch-up or an increase?

**Mr. Withrow:** No, I think it was really based on a catch-up of where it should have been. I feel it is a very conservative figure and I support it.

**Mr. Caldwell:** I think what Sheila is saying is there has not really been any increase in the program money for museums. There has been this increase in the bureaucracy at the top level; there has not been anything happen down here. It has stayed reasonably constant.

**Mr. Withrow:** It has not kept pace with inflation.

**Mr. Caldwell:** But the overall moneys to the museums—if you want to call it “the museums”—has increased dramatically. This is where we have the problem. We have to get the money from there down to here, so we are helping museums and not the bureaucracy.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Caldwell. Mrs. Finestone, did you have any final questions?

**Mrs. Finestone:** I was just looking at the interesting little financial growth chart we have been given. Is this what you were thinking of, Jim?

## [Traduction]

**M. Caldwell:** Combien de visiteurs reçoit le musée de Montréal?

**Mr. Richard:** As my colleague Mr. Withrow said, the number of visitors can vary from year to year. However, I have the impression that for two or three years, the National Gallery must have had around 600,000 or 700,000 visitors. Yes, 600,000 visitors.

**M. Caldwell:** On semble avoir l'idée que tout le monde vient à Ottawa. Ce n'est tout simplement pas le cas.

**Mr. Richard:** A very small percentage of Canadians live in Ottawa. A very small percentage indeed. We are always surprised when we hear what it is.

**M. Caldwell:** A-t-on commis une erreur en y construisant les deux musées?

**Mr. Richard:** We were not mandated to examine this particular question. The galleries were already under construction at the time, Mr. Chairman.

**M. Caldwell:** Une dernière question au sujet du financement. Si je me souviens bien, vous avez parlé dans votre rapport d'une augmentation de 10 millions de dollars. Vous vouliez dire 10 millions de dollars de plus globalement?

**M. Withrow:** L'Association des musées canadiens recommandait 25 plus 10, ce qui fait 35; pour elle, 35 est un montant plus approprié à ce moment-ci.

**Mme Finestone:** Est-ce que cela lui permettrait, Jim... ? Ces subventions ont été diminuées, ou le pourcentage que représentaient ces subventions a chuté au cours des années. Ce montant lui permettrait-il de reprendre le terrain perdu ou constituerait-il une augmentation?

**M. Withrow:** Je pense que c'est le niveau auquel auraient dû se situer les subventions. C'est un chiffre très conservateur, et j'appuie l'Association à cet égard.

**M. Caldwell:** Ce que veut dire Sheila, c'est qu'il n'y a pas vraiment eu d'augmentation des fonds destinés aux musées. Il y a eu une expansion au niveau de la bureaucratie et des codes, mais nulle part ailleurs. Les chiffres sont restés à peu près constants.

**M. Withrow:** Ils n'ont pas tenu compte de l'inflation.

**M. Caldwell:** Cependant, si vous prenez le financement global qui est allé à ce que l'on peut appeler «les musées», vous pouvez constater qu'il y a eu une augmentation spectaculaire. Voilà le problème, justement. Il faut réaffecter les fonds de façon à ce qu'ils aillent vraiment au musée et non pas à la bureaucratie.

**Le président:** Merci, monsieur Caldwell. Vous avez encore quelques questions, madame Finestone?

**Mme Finestone:** J'examinais simplement ce petit tableau fort intéressant qui montre la croissance du financement. C'est ce dont vous parliez, Jim?

**[Text]**

**Mr. Caldwell:** I asked for one; I did not have mine.

**Mrs. Finestone:** If I give it to you, would you like to use it?

**Mr. Caldwell:** Maybe these gentlemen would like to see it.

**Mrs. Finestone:** Thank you. While you are getting—

**Mr. Caldwell:** I am sure they have seen the same thing, but it was quite startling when this was presented to us by one of our witnesses in camera. It shows quite vividly how back in the early 1970s production, you will note, was around \$10 million and it has increased to \$35 million. Meanwhile the bureaucracy has stayed reasonably constant and then it went way up out of . . . What we have to do is get some of this money down into this money. You are saying to add \$10 million to the overall—

**Mrs. Finestone:** The \$35 million.

**Mr. Caldwell:** —which is now around \$90 million. Does this sound right?

**Mr. Withrow:** The \$10 million, sir, was to get it outside of Ottawa to the museums of Canada.

**Mr. Caldwell:** Through here?

**Mr. Withrow:** Yes.

**Mrs. Finestone:** Would you mind answering the other question Ms McDonald raised as to why you were not able to look at the highly specialized museums? I cannot recall if you said you had not studied it or you did not have time to study it or it had not been part of the mandate.

**Mr. Withrow:** We felt it would be irresponsible to make any recommendations without studying them. There are a number and they are highly specialized and required some special study.

**Mrs. Finestone:** If we were to proceed with a number of your recommendations, will they fall by the wayside? How would you see—

**Mr. Withrow:** I think one has to separate the ones which are already satellites of the four nationals, as we often call them, and then quite a number of others which in the main we recommended stay where they are; that is, if they are working well, do not touch them.

**Mrs. Finestone:** I could not remember those.

**Mr. Withrow:** There is a postal museum, for example, and various military museums and so on; there is quite a list of them. Some of them are quite well situated where they are. That is, they seem to be related to a certain client base and it works. I would approach the thing pragmatically, as apparently the Smithsonian does, and offer services if they are needed but not sweep them all up in some bureaucratic tidiness operation.

**[Translation]**

**M. Caldwell:** J'en ai demandé un, mais je n'en ai pas reçu.

**Mme Finestone:** Vous voulez le mien?

**M. Caldwell:** Ces messieurs voudraient peut-être en avoir un également.

**Mme Finestone:** Merci. En attendant . . .

**M. Caldwell:** Je suis sûr qu'ils ont eu l'occasion de le voir. Nous avons été très surpris lorsque nous l'avons reçu d'un de nos témoins à huis clos. Il montre très clairement qu'au début des années 1970 le montant était d'environ 10 millions de dollars. Ensuite, il est passé à 35 millions de dollars. La bureaucratie pendant un moment s'est maintenue au même niveau, puis a augmenté en flèche . . . Ce qu'il convient de faire, c'est réaffecter ces fonds. Vous parliez de 10 millions de dollars à ajouter . . .

**Mme Finestone:** De 35 millions de dollars.

**M. Caldwell:** . . . au total qui est de l'ordre de 90 millions de dollars actuellement. C'est bien cela?

**M. Withrow:** Les 10 millions de dollars étaient destinés aux musées canadiens à l'extérieur d'Ottawa.

**M. Caldwell:** Par cet intermédiaire?

**M. Withrow:** Oui.

**Mme Finestone:** Voudriez-vous répondre à l'autre question de M<sup>me</sup> McDonald qui voulait savoir pourquoi vous n'aviez pas pu vous pencher sur les musées ultra-spécialisés? Je ne me souviens plus si vous avez dit que vous n'aviez pas pu les examiner, que vous n'en aviez pas eu le temps ou que votre mandat ne vous a pas permis de le faire.

**M. Withrow:** Nous avons pensé qu'il serait irresponsable de notre part de faire des recommandations sans les avoir étudiées. Il y en a un certain nombre qui, comme vous le dites, sont ultra-spécialisées et qui nécessitent des recherches poussées.

**Mme Finestone:** Si nous acceptons un certain nombre de vos recommandations, cela signifierait-il que ces musées disparaîtraient? Quel serait leur sort . . .

**M. Withrow:** Ils se répartissent sur deux catégories essentiellement: les musées satellites des quatre grands musées nationaux, comme nous les appelons, et un certain nombre d'autres musées que nous voudrions voir maintenus s'ils fonctionnent sans problème.

**Mme Finestone:** Je ne me souvenais plus de ceux-là.

**M. Withrow:** Il y a le musée des postes, les divers musées militaires, entre autres; il y en a toute une liste. Il y en a dont la situation convient parfaitement, c'est-à-dire qu'ils semblent bien desservir une certaine clientèle. Il conviendrait d'adopter une approche pragmatique à leur égard, comme le fait, semble-t-il, le Smithsonian, et de les maintenir s'ils répondent à un besoin. Ils ne disparaîtraient pas tous au nom de quelque rationalisation bureaucratique.



[Texte]

• 1745

**Mrs. Finestone:** My last question follows from this one. Were there any other areas or issues the task force found that were not encompassed by their terms of reference?

**Mr. Withrow:** Yes, I think we spelled it out. There was a good deal of talk prior to our commissioning of a study on the necessity for a heritage council. We realized this would include parks and environmental considerations. Mountains are part of our national heritage, and it was just too great a range of activities. We decided to limit our concern to a narrow definition of a museum.

**Mr. Caldwell:** Did you actually visit museums?

**Mr. Withrow:** Yes, we did.

**Mr. Caldwell:** What is the best museum in Canada?

**Mr. Richard:** I will not tell you, Mr. Chairman, with your permission. No, there are many, many good museums, but they are not all the same. If you ask me what is the best history museum in Canada, perhaps I will be able to tell you. But what is the best museum is too broad a question.

**Mr. Caldwell:** Then how many of them would you have said should be shut down because they are not really serving much of a purpose here? Or did you just visit good ones?

**Mr. Withrow:** I think we visited all kinds. You are asking very difficult questions.

**Mr. Caldwell:** Are there too many museums in Canada? I think this is a legitimate question. I am asking you on a percentage basis whether there are some that you would turn down if you were in charge of funding because they are no good.

**Mr. Richard:** Monsieur le président, je répondrai qu'il n'y a pas trop de musées au Canada. Il y a peut-être trop de musées subventionnés; mais quand un village veut son propre musée, je trouve cela fantastique.

There are some villages in Canada where the population wants a museum. I think it is fantastic.

**Mr. Caldwell:** Some of them want a covered-in rink too.

**Mr. Richard:** I think it is fantastic, but the government is not obliged to fund them.

**Mr. Caldwell:** You were a politician; you know what it is like.

**Mr. Richard:** I am not a politician any more.

**Mrs. Finestone:** My question is only a tiny little one. If you recall, Mr. Chairman, there was a Comptroller General's report done on the national museums for the Treasury Board. We are interested in seeing it, and I wondered if you have had access to the report. Did you see it?

**Mr. Richard:** No.

**Mr. Withrow:** We have to admit that we have heard of it, but we have not seen it.

[Traduction]

**Mme Finestone:** Ma dernière question fait suite à ce que je viens de poser. Est-ce qu'il y avait d'autres questions qui n'étaient pas couvertes par le mandat du groupe de travail?

**M. Withrow:** Oui, je crois que nous avons précisé ces questions. Il y avait beaucoup de discussions avant que l'on commande une étude sur la nécessité d'un conseil sur le patrimoine. Nous avons compris que cette question engloberait celle des parcs et de l'environnement. Les montagnes font partie de notre patrimoine national, et nous avons jugé que cette définition était trop large. Nous avons décidé de nous limiter à une définition étroite du terme «musée».

**M. Caldwell:** Êtes-vous allés voir des musées?

**M. Withrow:** Oui.

**M. Caldwell:** Quel est le meilleur musée du Canada?

**M. Richard:** Je ne vais pas répondre à la question, monsieur le président, avec votre permission. Il y a beaucoup de bons musées, mais ils ne sont pas tous pareils. Je pourrais peut-être vous dire quel est le meilleur musée de l'histoire du Canada, mais la question de savoir quel est le meilleur musée du Canada est trop large.

**M. Caldwell:** À votre avis, combien de musées devraient être fermés parce qu'ils ne servent pas à grand-chose? Ou êtes-vous allés voir seulement les bons musées?

**M. Withrow:** Je crois qu'on est allés voir toutes sortes de musées. Vous nous posez des questions très difficiles.

**M. Caldwell:** Y a-t-il trop de musées au Canada? Je crois qu'il s'agit d'une question légitime. Si vous étiez responsables d'octroyer le financement, y a-t-il un certain pourcentage de musées auxquels vous refuserez leur financement parce qu'ils ne sont pas bons?

**Mr. Richard:** My answer, Mr. Chairman, is that there are not too many museums in Canada. There may be too many subsidized museums; but I think it is fantastic that small towns want to set up their own museums.

Il y a certains villages au Canada où la population veut avoir un musée. Je trouve cela fantastique.

**M. Caldwell:** Certains villages veulent des patinoires couvertes aussi.

**M. Richard:** Je crois que c'est fantastique, mais le gouvernement n'est pas obligé de les financer.

**M. Caldwell:** Vous avez été politicien; vous savez comment c'est.

**M. Richard:** Je ne suis plus politicien.

**Mme Finestone:** Le Bureau du contrôleur général a fait un rapport sur les musées nationaux pour le Conseil du Trésor. Nous aimerions voir ce rapport, et je me demande si vous l'avez vu.

**M. Richard:** Non.

**M. Withrow:** Il est vrai que nous en avons parlé, mais nous ne l'avons pas vu.



## [Text]

**Mrs. Finestone:** Did you ask for it?

L'avez-vous demandé?

**M. Richard:** Je ne m'en souviens pas.

**Mrs. Finestone:** Thank you, Mr. Chairman. I would particularly like to thank our witnesses for being so patient with us.

**The Chairman:** They have been very patient.

**M. Richard:** Monsieur le président, avec votre permission, je voudrais ajouter un élément de réponse à une question très pertinente qui a été évoquée, notamment par M<sup>me</sup> Finestone, au sujet du Réseau canadien pour le patrimoine.

**Le président:** Oui, d'accord.

**M. Richard:** À mon humble avis, monsieur le président, et c'est aussi l'avis du groupe de travail, le *Heritage Council* s'enliserait inextricablement dans des problèmes de juridiction; il y a la juridiction des municipalités, celle des provinces et la juridiction fédérale. Il serait impossible de mettre sur pied une structure cohérente. Voilà la raison pour laquelle nous n'avons pas retenu cette proposition faite dans le passé par certains organismes. Je tenais à répondre à cette question.

**Le président:** Merci pour cette précision, monsieur Richard.

Mr. Richard, do you have any second thoughts? Mr. Withrow responded to this question. Do you have any reconsiderations about the report?

**M. Richard:** Non, monsieur le président.

**Le président:** Merci. Les experts ont-ils des questions?

**Une voix:** Non, merci.

**The Chairman:** Gentlemen, thank you very much for your patience, your courtesy, and, if there is such a word, your forthcomingness.

• 1750

**Mrs. Finestone:** Lynn is not here to argue.

**The Chairman:** Thank you very much. We greatly appreciate it. Now we are in a position to begin the final draft of our report. I am sure we will all be pleased to hand it into the bosom of government for final action. I remind members about tomorrow night's meeting for the drafting of our report on museums. We begin at 6 p.m. and we continue until we conclude our work.

**M. Richard:** Monsieur le président, je tiens à vous remercier, au nom de tout le groupe de travail, vous et vos collègues, et à vous dire que nous vous savons gré de la pertinence et de la cordialité des échanges que vous avez menés.

**Le président:** Merci beaucoup, monsieur.

This meeting is adjourned.

## [Translation]

**Mme Finestone:** L'avez-vous demandé?

Did you ask for it?

**Mr. Richard:** I do not remember.

**Mme Finestone:** Merci, monsieur le président. Je tiens à remercier tout particulièrement nos témoins de leur patience.

**Le président:** Ils ont fait preuve de beaucoup de patience.

**Mr. Richard:** If I could, Mr. Chairman, I would like to add something to the very relevant question asked by Mrs. Finestone about the Canadian Heritage Information Network.

**The Chairman:** Yes, go ahead.

**Mr. Richard:** The task force and myself were of the same opinion about the Heritage Council. What was the title in French? We thought it would get bogged down in endless jurisdictional problems involving municipalities, provinces and the federal government. It would be impossible to set up a viable structure. For this reason, we rejected the proposal made in the past by some organizations. I just wanted to answer that question.

**The Chairman:** Thank you for the clarification, Mr. Richard.

Avez-vous quelque chose à ajouter, monsieur Richard? C'est M. Withrow qui a répondu à la question. Avez-vous changé d'idée au sujet du rapport?

**Mr. Richard:** No, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you. Do our experts have any questions?

**A voice:** No, thank you.

**Le président:** Je tiens à vous remercier, messieurs, de votre patience, votre courtoisie et votre franchise.

**Mme Finestone:** Lynn n'est pas ici pour se disputer.

**Le président:** Merci beaucoup. Nous vous en sommes fort reconnaissants. Nous sommes maintenant en mesure de commencer à rédiger l'ébauche finale de notre rapport. Je suis sûr que nous serons tous heureux de le déposer dans le giron du gouvernement, pour qu'il puisse agir en conséquence. Je rappelle aux membres du Comité que nous allons nous réunir demain soir pour rédiger notre rapport sur les musées. Nous allons commencer à 18 heures, et nous allons continuer jusqu'à ce que nous ayons terminé le rapport.

**Mr. Richard:** Mr. Chairman, on behalf of the task force, I would like to thank you for your cordial welcome and for the relevance of your questions.

**The Chairman:** Thank you very much, Mr. Richard.

La séance est levée.





















*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Canadian Government Publishing Centre,  
Supply and Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

*En cas de non-livraison,*  
*retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Centre d'édition du gouvernement du Canada,  
Approvisionnement et Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

---

#### WITNESSES

*From the National Museums Task Force:*

Clément Richard, Co-Chairman;  
William J. Withrow, Co-Chairman.

#### TÉMOINS

*Du Groupe de travail des Musées nationaux:*

Clément Richard, coprésident;  
William J. Withrow, coprésident.



HOUSE OF COMMONS

Issue No. 17

Thursday, January 29, 1987  
Tuesday, February 3, 1987  
Wednesday, February 4, 1987  
Thursday, February 5, 1987

Chairman: Jim Edwards

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 17

Le jeudi 29 janvier 1987  
Le mardi 3 février 1987  
Le mercredi 4 février 1987  
Le jeudi 5 février 1987

Président: Jim Edwards

---

*Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing Committee on*

## Communications and Culture

### RESPECTING:

In accordance with its mandate under Standing Order 96(1), Consideration of a Draft Report on the 1985-86 Annual Report of the Canadian Broadcasting Corporation, together with the Auditor General's Report, for the fiscal year ended March 31, 1986

Future Committee's Activities

---

*Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des*

## Communications et de la culture

### CONCERNANT:

En conformité avec son mandat en vertu de l'article 96(1) du Règlement, étude d'un projet de rapport sur le Rapport annuel 1985-1986 de la Société Radio-Canada ainsi que le rapport du vérificateur général y afférent pour l'exercice financier terminé le 31 mars 1986

Activités futures du Comité



---

Second Session of the Thirty-third Parliament, 1986-87

Deuxième session de la trente-troisième législature, 1986-1987

---

STANDING COMMITTEE ON COMMUNICATIONS  
AND CULTURE

*Chairman:* Jim Edwards

*Vice-Chairman:* Bob Pennock

MEMBERS

Jim Caldwell  
Edouard Desrosiers  
Sheila Finestone  
John Gormley  
Lynn McDonald—(7)

(Quorum 4)

Martin Lavoie

*Clerk of the Committee*

COMITÉ PERMANENT DES COMMUNICATIONS ET  
DE LA CULTURE

*Président:* Jim Edwards

*Vice-président:* Bob Pennock

MEMBRES

Jim Caldwell  
Edouard Desrosiers  
Sheila Finestone  
John Gormley  
Lynn McDonald—(7)

(Quorum 4)

*Le greffier du Comité*

Martin Lavoie

**ORDER OF REFERENCE**

Thursday, January 29, 1987

*ORDERED*,—That the document entitled “Report of the Task Force on Broadcasting Policy”, tabled earlier this day (Sessional Paper No. 332-4/14), be referred to the Standing Committee on Communications and Culture for study;

That the Committee be authorized to travel from place to place inside Canada; and

That the Committee report its findings and recommendations on all matters relevant to the development of broadcasting legislation no later than April 15, 1987.

*ATTEST*

MICHAEL B. KIRBY

*For the Clerk of the House of Commons*

**ORDRE DE RENVOI**

Le jeudi 29 janvier 1987

*IL EST ORDONNÉ*,—Que le document intitulé «Rapport du Groupe de travail sur la politique de la radiodiffusion», déposé plus tôt aujourd’hui (document parlementaire 332-4/14) soit déferé au Comité permanent des communications et de la culture pour étude;

Que le Comité soit autorisé à voyager au Canada; et

Que le Comité fasse rapport de ses constatations et recommandations sur toutes les questions liées à l’élaboration de la législation sur la radiodiffusion au plus tard le 15 avril 1987.

*ATTESTÉ*

*Pour le Greffier de la Chambre des communes*

MICHAEL B. KIRBY



## MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, JANUARY 29, 1987  
(27)

[Text]

The Standing Committee on Communications and Culture met, *in camera*, at 9:26 o'clock a.m., in room 208 West Block, Parliament Buildings, this day, the Chairman, Jim Edwards, presiding.

*Members of the Committee present:* Jim Caldwell, Jim Edwards, Sheila Finestone, John Gormley, Lynn McDonald, Bob Pennock.

*In attendance: From the Library of Parliament, Research Branch:* Antony Jackson, Research Officer; Paul Audley, Consultant.

It was agreed,—That the meeting be held *in camera* with Transcription and Interpretation.

It was agreed,—That the Clerk be authorized to keep a copy of the transcript for the use of the Committee members only for a period of up to three months.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference dated October 15, 1986, the Report of the Canadian Broadcasting Corporation, together with the Auditor General's Report, for the fiscal year ended March 31, 1986 (*see Minutes of Proceedings and Evidence dated Wednesday, November 26, Issue No. 5*).

Pursuant to Standing Order 96(1), the Committee resumed consideration of a draft report.

At 10:54 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

TUESDAY, FEBRUARY 3, 1987  
(28)

The Standing Committee on Communications and Culture met, *in camera*, at 9:20 o'clock a.m., in room 371 West Block, Parliament Buildings, this day, Jim Caldwell, presiding.

*Members of the Committee present:* Jim Caldwell, Jim Edwards, Sheila Finestone, John Gormley, Lynn McDonald.

*Acting Member present:* Harry Brightwell for Bob Pennock.

*In attendance: From the Library of Parliament, Research Branch:* Antony Jackson, Research Officer; Paul Audley and René Lemieux, Consultants.

It was agreed,—That the meeting be held *in camera* with Transcription and Interpretation.

It was agreed,—That the Clerk be authorized to keep a copy of the transcript for the use of the Committee members only for a period of up to three months.

At 9:35 o'clock a.m., the Chairman, Jim Edwards, took the Chair.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference dated October 15, 1986, the Report of the Canadian Broadcasting Corporation, together with the Auditor General's

## PROCÈS-VERBAUX

LE JEUDI 29 JANVIER 1987  
(27)

[Traduction]

Le Comité permanent des communications et de la culture se réunit à huis clos, aujourd'hui à 9 h 26, dans la pièce 208 de l'Édifice de l'ouest, sous la présidence de Jim Edwards, (*président*).

*Membres du Comité présents:* Jim Caldwell, Jim Edwards, Sheila Finestone, John Gormley, Lynn McDonald, Bob Pennock.

*Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* Antony Jackson, attaché de recherche; Paul Audley, conseiller technique.

Il est convenu,—Que la séance se déroule à huis clos avec services de transcription et d'interprétation.

Il est convenu,—Que le greffier soit autorisé à conserver l'usage exclusif des membres du Comité, pour une durée maximale de trois mois, un exemplaire de la transcription.

Le Comité étudie de nouveau son ordre de renvoi du 15 octobre 1986, le rapport de la Société Radio-Canada et le rapport du Vérificateur général portant sur l'exercice financier clos le 31 mars 1986. (*Voir Procès-verbaux et témoignages du mercredi 26 novembre 1986, fascicule n° 5*).

En vertu de l'autorité que lui confère l'article 96(1) du Règlement, le Comité étudie de nouveau un projet de rapport.

À 10 h 54, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE MARDI 3 FÉVRIER 1987  
(28)

Le Comité permanent des communications et de la culture se réunit à huis clos, aujourd'hui à 9 h 20, dans la pièce 371 de l'Édifice de l'ouest, sous la présidence de Jim Caldwell.

*Membres du Comité présents:* Jim Caldwell, Jim Edwards, Sheila Finestone, John Gormley, Lynn McDonald.

*Membre suppléant présent:* Harry Brightwell remplace Bob Pennock.

*Aussi présents: De la Bibliothèque du Parlement:* Antony Jackson, attaché de recherche; Paul Audley et René Lemieux, conseillers techniques.

Il est convenu,—Que la séance se déroule à huis clos avec services de transcription et d'interprétation.

Il est convenu,—Que le greffier soit autorisé à conserver à l'usage exclusif des membres du Comité, pour une durée maximale de trois mois, un exemplaire de la transcription.

À 9 h 35, le président, Jim Edwards, occupe le fauteuil.

Le Comité étudie de nouveau son ordre de renvoi du 15 octobre 1986, le rapport de la Société Radio-Canada et le rapport du Vérificateur général portant sur l'exercice financier

Report, for the fiscal year ended March 31, 1986 (*see Minutes of Proceedings and Evidence dated Wednesday, November 26, Issue No. 5*).

Pursuant to Standing Order 96(1), the Committee resumed consideration of a draft report.

At 11:36 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

WEDNESDAY, FEBRUARY 4, 1987  
(29)

The Standing Committee on Communications and Culture met, *in camera*, at 6:25 o'clock p.m., in room 208 West Block, Parliament Buildings, this day, the Chairman, Jim Edwards, presiding.

*Members of the Committee present:* Jim Caldwell, Jim Edwards, Sheila Finestone, John Gormley, Lynn McDonald.

*In attendance: From the Library of Parliament, Research Branch:* Antony Jackson, Research Officer; Paul Audley and René Lemieux, Consultants; Dominique Soudet, Translator.

It was agreed,—That the meeting be held *in camera* with Transcription and Interpretation.

It was agreed,—That the Clerk be authorized to keep a copy of the transcript for the use of the Committee members only for a period of up to three months.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference dated October 15, 1986, the Report of the Canadian Broadcasting Corporation, together with the Auditor General's Report, for the fiscal year ended March 31, 1986 (*see Minutes of Proceedings and Evidence dated Wednesday, November 26, Issue No. 5*).

Pursuant to Standing Order 96(1), the Committee resumed consideration of a draft report.

At 8:25 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

THURSDAY, FEBRUARY 5, 1987  
(30)

The Standing Committee on Communications and Culture met, *in camera*, at 9:55 o'clock a.m., in room 208 West Block, Parliament Buildings, this day, the Chairman, Jim Edwards, presiding.

*Members of the Committee present:* Jim Caldwell, Jim Edwards, Sheila Finestone, Lynn McDonald.

*Acting Member present:* Gabriel Fontaine for Edouard Desrosiers.

*In attendance: From the Library of Parliament, Research Branch:* Antony Jackson, Research Officer; Paul Audley and René Lemieux, Consultants.

It was agreed,—That the meeting be held *in camera* with transcription and interpretation.

It was agreed,—That the Clerk be authorized to keep a copy of the transcript for the use of the Committee members only for a period of up to three months.

clos le 31 mars 1986. (*Voir Procès-verbaux et témoignages du mercredi 26 novembre 1986, fascicule n° 5*).

En vertu de l'autorité que lui confère l'article 96(1) du Règlement, le Comité étudie de nouveau un projet de rapport.

À 11 h 36, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE MERCREDI 4 FÉVRIER 1987  
(29)

Le Comité permanent des communications et de la culture se réunit à huis clos, aujourd'hui à 18 h 25, dans la pièce 208 de l'Édifice de l'ouest, sous la présidence de Jim Edwards, (*président*).

*Membres du Comité présents:* Jim Caldwell, Jim Edwards, Sheila Finestone, John Gormley, Lynn McDonald.

*Aussi présents: De la Bibliothèque du Parlement:* Antony Jackson, attaché de recherche; Paul Audley et René Lemieux, conseillers techniques; Dominique Soudet, traductrice.

Il est convenu,—Que la séance se déroule à huis clos avec services de transcription et d'interprétation.

Il est convenu,—Que le greffier soit autorisé à conserver à l'usage exclusif des membres du Comité, pour une durée maximale de trois mois, un exemplaire de la transcription.

Le Comité étudie de nouveau son ordre de renvoi du 15 octobre 1986, le rapport de la Société Radio-Canada et le rapport du Vérificateur général portant sur l'exercice financier clos le 31 mars 1986. (*Voir Procès-verbaux et témoignages du mercredi 26 novembre 1986, fascicule n° 5*).

En vertu de l'autorité que lui confère l'article 96(1) du Règlement, le Comité étudie de nouveau un projet de rapport.

À 20 h 25, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE JEUDI 5 FÉVRIER 1987  
(30)

Le Comité permanent des communications et de la culture de réunit à huis clos, aujourd'hui à 9 h 55, dans la pièce 208 de l'Édifice de l'ouest, sous la présidence de Jim Edwards, (*président*).

*Membres du Comité présents:* Jim Caldwell, Jim Edwards, Sheila Finestone, Lynn McDonald.

*Membre suppléant présent:* Gabriel Fontaine remplace Edouard Desrosiers.

*Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* Antony Jackson, attaché de recherche; Paul Audley et René Lemieux, conseillers techniques.

Il est convenu,—Que la séance se déroule à huis clos avec services de transcription et d'interprétation.

Il est convenu,—Que le greffier soit autorisé à conserver à l'usage exclusif des membres du Comité, pour une durée maximale de trois mois, un exemplaire de la transcription.

The Committee proceeded to discuss its future business in relation to its consideration of the document entitled "Report of the Task Force on Broadcasting Policy" referred to the Committee on Thursday, January 29, 1987 (Sessional Paper No. 332-4/14).

It was agreed,—That the Clerk of the Committee be authorized to place a one-eighth-page advertisement for one day in 23 major daily newspapers throughout Canada, and in such other newspapers as required for compliance with the official languages policy of the House of Commons, for the purpose of inviting briefs dealing with the subject under consideration.

It was agreed,—That an amount of \$15 000 from "Contracts" and \$7 000 from "Temporary Help" be transferred to "Advertising" in the Committee's budget for 1986-87 and that the Chairman report this transfer to the Liaison Committee for approval.

It was agreed,—That, should the need arise, the Chairman be authorized to hire, in consultation with the Committee Members, an additional consultant for a short period.

It was agreed,—That, should the per diem paid for this additional consultant be in excess of \$600, the Chairman be authorized to present a proposal to the Board of Internal Economy.

It was agreed,—That, should additional funds be needed during fiscal years 1986-87 and 1987-88 to fulfill its mandate in relation to this order of reference, the Chairman be authorized to request such funds from the Liaison Committee.

A work plan to allow the Committee to report its findings and recommendations on all matters relevant to the development of broadcasting legislation no later than April 15, 1987 was adopted, on division.

At 10:52 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Martin Lavoie

*Clerk of the Committee*

Le Comité entreprend de déterminer ses futurs travaux en ce qui a trait à l'étude qu'il a fait du document intitulé *Rapport du Groupe de travail sur la politique de la radiodiffusion*, document déposé au Comité le jeudi 29 janvier 1987 (document parlementaire no 332-4/14).

Il est convenu,—Que le greffier du Comité soit autorisé à faire paraître, une seule journée, dans 23 des principaux quotidiens du Canada et dans tout autre journal comme il y a lieu de le faire pour respecter la politique de la Chambre des communes en matière de langues officielles, une annonce d'un huitième de page, pour inviter la population à présenter des mémoires portant sur le sujet à l'étude.

Il est convenu,—Qu'une somme de 15,000\$ inscrite sous la rubrique *Contrats* et une autre de 7,000\$ inscrite sous la rubrique *Aide temporaire* soient virées à la rubrique *Publicité* dans le budget du Comité portant sur 1986-1987; et que le président demande au Comité de liaison d'approuver ce virement.

Il est convenu,—Que s'il y a lieu, le président, d'accord avec les membres du Comité, soit autorisé à retenir les services d'un autre conseiller technique pour une courte durée.

Il est convenu,—Que si l'indemnité journalière de subsistance prévue pour cet autre conseiller technique dépassait 600\$, le président du Comité soit autorisé à présenter au Bureau de régie interne une proposition à ce sujet.

Il est convenu,—Que si d'autres fonds s'avéraient nécessaires au cours des exercices financiers 1986-1987 et 1987-1988 pour remplir le mandat du Comité concernant le présent ordre de renvoi, le président soit autorisé à demander de tels fonds au Comité de liaison.

Un plan de travail conçu pour permettre au Comité de faire rapport de ses constatations et recommandations sur toutes les questions liées à l'élaboration des lois de la radiodiffusion, au plus tard le 15 avril 1987, est adopté à la majorité des voix.

À 10 h 52, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

Martin Lavoie







*If undelivered, return COVER ONLY to:  
Canadian Government Publishing Centre,  
Supply and Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9*

*En cas de non-livraison,  
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:  
Centre d'édition du gouvernement du Canada,  
Approvisionnement et Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9*

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 18

Thursday, February 5, 1987

Chairman: Jim Edwards

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 18

Le jeudi 5 février 1987

Président: Jim Edwards

*Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing Committee on**Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des*

## Communications and Culture

## Communications et de la culture

**RESPECTING:**

In accordance with its order of reference dated

Thursday, January 29, 1987: Consideration of the Report of the Task Force on Broadcasting Policy

**CONCERNANT:**

Conformément à son ordre de renvoi en date du jeudi 29 janvier 1987: Étude du rapport du Groupe de travail sur la politique de la radiodiffusion

**APPEARING:**The Honourable Flora MacDonald  
Minister of Communications**COMPARAÎT:**L'honorable Flora MacDonald  
Ministre des Communications**WITNESSES:**

(See back cover)

**TÉMOINS:**

(Voir à l'endos)



Second Session of the Thirty-third Parliament, 1986-87

Deuxième session de la trente-troisième législature, 1986-1987



STANDING COMMITTEE ON COMMUNICATIONS  
AND CULTURE

*Chairman:* Jim Edwards

*Vice-Chairman:* Bob Pennock

MEMBERS

Jim Caldwell  
Edouard Desrosiers  
Sheila Finestone  
John Gormley  
Lynn McDonald—(7)

(Quorum 4)

Martin Lavoie

*Clerk of the Committee*

COMITÉ PERMANENT DES COMMUNICATIONS ET  
DE LA CULTURE

*Président:* Jim Edwards

*Vice-président:* Bob Pennock

MEMBRES

Jim Caldwell  
Edouard Desrosiers  
Sheila Finestone  
John Gormley  
Lynn McDonald—(7)

(Quorum 4)

*Le greffier du Comité*

Martin Lavoie

## MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, FEBRUARY 5, 1987  
(31)

*[Text]*

The Standing Committee on Communications and Culture met at 6:07 o'clock p.m., in room 371 West Block, this day, the Chairman, Jim Edwards, presiding.

*Members of the Committee present:* Jim Caldwell, Jim Edwards, Sheila Finestone, Lynn McDonald.

*Acting Members present:* Jack Scowen for John Gormley; Anne Blouin for Edouard Desrosiers; Harry Brightwell for Bob Pennock.

*In attendance: From the Library of Parliament, Research Branch:* Antony Jackson, Mildred Morton, James Robertson, Research Officers; René Lemieux, Consultant.

*Appearing:* The Honourable Flora MacDonald, Minister of Communications.

*Witnesses: From the Department of Communications:* Alain Gourd, Deputy Minister; Jeremy Kinsman, Assistant Deputy Minister; Shirley Serafini, Director General, Broadcasting Policy.

In accordance with its order of reference dated Thursday, January 29, 1987, the Committee began the consideration of the Report of the Task Force on Broadcasting Policy (Sessional Paper No. 332-4/14).

The Minister made a statement and, with the witnesses, answered questions.

At 8:10 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Martin Lavoie

*Clerk of the Committee*

## PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 5 FÉVRIER 1987  
(31)

*[Traduction]*

Le Comité permanent des communications et de la culture se réunit, aujourd'hui à 18 h 07, dans la pièce 371 de l'Édifice de l'ouest, sous la présidence de Jim Edwards, (*président*).

*Membres du Comité présents:* Jim Caldwell, Jim Edwards, Sheila Finestone, Lynn McDonald.

*Membres suppléants présents:* Jack Scowen remplace John Gormley; Anne Blouin remplace Edouard Desrosiers; Harry Brightwell remplace Bob Pennock.

*Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* Antony Jackson, Mildred Morton, James Robertson, attachés de recherche; René Lemieux, conseiller technique.

*Comparait:* L'honorable Flora MacDonald, ministre des Communications.

*Témoins: Du ministère des Communications:* Alain Gourd, sous-ministre; Jeremy Kinsman, sous-ministre adjoint; Shirley Serafini, directeur général, Politique de la radiodiffusion.

Conformément à son ordre de renvoi du jeudi 29 janvier 1987, le Comité entreprend d'examiner le rapport du Groupe de travail sur la politique de la radiodiffusion. (Document parlementaire n° 332-4/14).

Le Ministre fait une déclaration, puis lui-même et les témoins répondent aux questions.

À 20 h 10, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

Martin Lavoie

## EVIDENCE

*(Recorded by Electronic Apparatus)**[Texte]*

Thursday, February 5, 1987

• 1807

**Le président:** À l'ordre, s'il vous plaît.

This meeting is called to order. Tonight we have the pleasure of beginning our series of deliberations on the task force on broadcasting, the Caplan-Sauvageau task force, which reported to the House in October. Having first been charged with missions having to do with museums policy, taxation and the artist and the annual report of the Canadian Broadcasting Corporation, work we hope to conclude next week, we have been anxiously awaiting the opportunity to tackle this work.

We have had from the House of Commons an order of reference concerning the Caplan-Sauvageau task force as it was presented on January 29:

Il est ordonné:

Que le document intitulé «Rapport du groupe de travail sur la politique de la radiodiffusion» déposé plus tôt aujourd'hui soit déposé au Comité permanent des communications et de la culture pour étude;

Que le Comité soit autorisé à voyager au Canada; et

Que le Comité fasse rapport de ses constatations et recommandations sur toutes les questions liées à l'élaboration d'une politique de la radiodiffusion au plus tard le 15 avril 1987.

We have a rigorous schedule. As the Minister indicated to us when she appeared in November, it is required for the government to carry out its mission of bringing in a new Broadcasting Act. The reference to the House refers to recommendations leading to a new Broadcasting Act. We will be dealing with other aspects of the Caplan-Sauvageau task force in the April 15 deadline.

We welcome the Hon. Flora MacDonald, the Minister of Communications. Madam Minister, you are most welcome. This role is a change for you from television acting. Those of us who admire your work in defence of Canada and her cultural sovereignty wish you would not give up your day-time job, not let this show business success go to your head.

• 1810

We welcome with the Minister Mr. Alain Gourd, Deputy Minister; Mr. Jeremy Kinsman, Assistant Deputy Minister, Cultural affairs and Broadcasting; and Shirley Serafini, Director General of Broadcasting and Cultural Industries.

## TÉMOIGNAGES

*(Enregistrement électronique)**[Traduction]*

Le jeudi 5 février 1987

**The Chairman:** Order, please.

La séance est ouverte. Nous avons le plaisir ce soir d'entreprendre une série de délibérations sur le rapport du groupe d'étude Caplan-Sauvageau concernant la politique de la radiodiffusion, qui a été présenté à la Chambre en octobre. Nous avons d'abord été chargé de missions touchant à la politique des musées, à l'imposition des artistes et au rapport annuel de Radio-Canada, travail que nous espérons achever la semaine prochaine. Nous nous empresserons ensuite de nous atteler à cette tâche.

Nous avons reçu de la Chambre des communes le mandat suivant concernant le groupe de travail Caplan-Sauvageau, tel qu'il a été présenté le 29 janvier:

I move:

that the document entitled: "Report of Task Force on Broadcasting Policy" tabled earlier this day be referred to Standing Committee on Communications and Culture for study;

that the Committee be authorized to travel from place to place inside Canada;

that the Committee report its findings and recommendations on all matters relevant to the development of broadcasting legislation no later than April 15, 1987.

Nous avons un emploi du temps très strict. Comme nous l'a fait remarquer la ministre lorsqu'elle a comparu devant nous en novembre, le gouvernement doit accomplir sa mission et introduire une nouvelle Loi sur la radiodiffusion. Le mandat de la Chambre exige des recommandations devant aboutir à une nouvelle Loi sur la radiodiffusion. Nous traiterons d'autres aspects du rapport Caplan-Sauvageau avant l'échéance du 15 avril.

Nous souhaitons la bienvenue à M<sup>me</sup> Flora MacDonald, ministre des Communications. Madame la ministre, soyez la bienvenue. Voici un rôle qui vous change de vos apparitions à la télévision. Ceux d'entre nous qui admirent vos efforts pour défendre le Canada et sa souveraineté culturelle, souhaitent que vous ne tourniez pas le dos à ce qui constitue votre principale fonction et que vous ne laissiez pas votre succès à l'écran vous monter à la tête.

M<sup>me</sup> la ministre est accompagnée de M. Alain Gourd, sous-ministre, de M. Jeremy Kinsman, sous-ministre adjoint chargés des arts et de la culture, et de M<sup>me</sup> Shirley Serafini, directrice générale de la Radiodiffusion et des industries culturelles.



**[Texte]**

Miss MacDonald, you are most welcome. I would guess you would have some remarks to give to us, after which we would be prepared to ask you a few questions. You have the floor.

**Hon. Flora MacDonald (Minister of Communications):** Thank you very much indeed, Mr. Chairman and members of the committee. May I begin by congratulating you on the work you have been doing over the past few months, and on the submission of your various reports, and on the quality and thoughtfulness of those reports. I am now at that stage where I am able to use them and to consider them and to respond to you under the various parliamentary date requirements.

I am very pleased to appear before you this evening as you begin your hearings on the report of the task force on broadcasting policy.

Il me fait plaisir de me retrouver devant vous ce soir. Vous entreprenez des audiences qui touchent à un secteur d'une grande priorité pour le gouvernement. Je vous souhaite des audiences très profitables.

I am looking forward to receiving your report, I presume in the very near future, on the CBC's annual report and I was pleased to hear the chairman stress the deadline date we have placed on the receipt of your report on the Caplan-Sauvageau task force. I should advise you now that I intend to hold you to that deadline. I am keen to receive your views by then because I am determined to keep my deadline on seeking Cabinet approval for a broad policy framework on broadcasting shortly after Easter, as well as authority to begin drafting a new act over the summer.

I share with the members of the task force the conviction that the Canadian broadcasting system in its entirety is the nervous system of our nation. It links us together. I also agree that, more than ever, broadcasting must be seen as a fundamental part of cultural policy, and that leaves us with some daunting challenges ahead.

The work that we are presently engaged in will determine the course of broadcasting in Canada into the 21st century. It is work that touches every Canadian in some way. It is no wonder then that our government sought to stimulate the widest possible public debate on the future of broadcasting policy. These questions go to the heart and soul of our country, and therefore when we act it must be decisively but also thoughtfully, after all the players have been heard, after all the factors have been weighed. That is why the government established the task force in the first place, and why we have referred its report to the standing committee.

So as a committee you are now grappling with a report which has caught the Canadian public's attention with its prognosis for the future of Canadian broadcasting. We need to be decisive in our response. We must set out the overall framework as soon as possible, outlining the objectives for the

**[Traduction]**

Soyez la bienvenue, madame. Vous avez certainement une déclaration à nous faire, et ce sera ensuite notre tour de vous poser quelques questions. Vous avez la parole.

**L'honorable Flora MacDonald (ministre des Communications):** Je vous remercie beaucoup, monsieur le président, mesdames et messieurs. J'aimerais tout d'abord vous féliciter du travail que vous avez fait ces derniers mois ainsi que de la qualité de la réflexion qui a présidé à vos travaux et aux rapports que vous avez présentés. Je suis à présent en mesure d'examiner ces rapports, de les utiliser et d'en tenir compte dans les délais qui me sont fixés par le Parlement.

Je suis heureuse de comparaître devant vous alors que vous vous apprêtez à entamer une série d'audiences sur le rapport du groupe de travail chargé d'étudier la politique de la radiodiffusion.

I am very pleased to appear before you tonight. You began your hearings on a question which has been given a high priority by the government and I wish you all success in those hearings.

J'espère recevoir bientôt vos commentaires sur le rapport annuel de la Société Radio-Canada. J'ai été heureuse d'entendre le président souligner la date à laquelle nous souhaitons recevoir votre rapport sur le groupe de travail Caplan-Sauvageau, car nous comptons bien que vous respecterez cette échéance. Je tiens beaucoup à recevoir votre rapport dans les délais prévus parce que je suis déterminée à respecter mon propre délai pour demander au Cabinet, peu après Pâques, l'approbation d'un cadre politique général de même que l'autorisation de commencer à rédiger une nouvelle loi au cours de l'été.

Je partage la conviction des membres du groupe de travail selon laquelle le système de radiodiffusion canadien est le centre nerveux de notre pays. Il nous relie tous les uns aux autres. Je suis également d'accord avec eux lorsqu'ils affirment que, plus que jamais, la radiodiffusion doit être considérée comme un élément fondamental de notre politique culturelle. Cela nous oblige à relever des défis de taille.

Les travaux que nous accomplissons actuellement détermineront l'avenir de la radiodiffusion au Canada jusqu'au XXI<sup>e</sup> siècle et au-delà. Ce sont des travaux qui touchent tous les Canadiens, d'une façon ou d'une autre. Il n'est donc pas étonnant que notre gouvernement cherche à susciter le débat public le plus vaste possible sur l'avenir de la politique de la radiodiffusion. Ces questions touchent le cœur et l'âme de notre pays. Par conséquent, les mesures que nous adopterons devront être fermes et réfléchies. Il faudra attendre que tous les intervenants aient été entendus et que tous les facteurs aient été pondérés. C'est pourquoi, au départ, le gouvernement a établi le groupe de travail et c'est la raison pour laquelle nous avons soumis son rapport au Comité permanent.

Le Comité permanent se trouve maintenant aux prises avec un rapport qui a attiré l'attention du public canadien par son pronostic sur l'avenir de la radiodiffusion canadienne. Nous devons faire preuve de fermeté dans nos décisions. Nous devons établir le cadre général d'une politique le plus tôt possible, déterminer les objectifs du système de la radiodiffu-

## [Text]

broadcasting system as a whole, as well as the mandate, the structure and the powers of both the CRTC and the CBC.

I sense that in response to the Caplan-Sauvageau report an emerging consensus that change is necessary is forthcoming. The task force outlined many concerns. Some are matters for legislation, mandates and broad objectives affecting institutions and the broadcasting system itself. Some matters can be dealt with administratively. But ultimately our concern is with what is available to Canadians in the way of programs. This is an issue both of programming supply and of exposure.

Canadian broadcasting should reflect what Canadians want to hear and watch. It should respond to our needs and aspirations. Statistics demonstrate that when quality Canadian programming is available, Canadians watch it.

• 1815

In most respects, Canadians are privileged in the number of channels they have—our own services in two languages as well as those of the United States. But there are needs which our system is not providing. Let me elaborate on two sorts of programming needs.

The first is for more and better prime-time mass audience programming of Canadian origin with Canadian themes and players. To succeed with the audience, it has to be good. We should not fool ourselves that it can always come cheaply. A full 60% of what the English-speaking audience watches in peak viewing hours is fiction; that is, comedy, suspense and drama, whether in individual programs or in series. Within this category, however, in 1984 95% of the programs available were foreign; only 5% were Canadian.

I suppose we could ask ourselves if it matters that because of costs and other considerations television fiction is not Canada's strong suit. After all, there is plenty of Canadian news and other non-dramatic forms of programming. I believe it matters most emphatically. Canadians are more than news-watchers. As a mass audience cultural form, television, more than any other medium, provides a mirror for society. Fiction and imaginative works can offer the truest reflection, more accurate often than the driest news program, more honest in portraying the emotions that underpin all our concerns, than the most objective documentary.

A nation's fictional repertoire is the lifeblood of its culture. We should never underestimate the impact of dramatic television programming, for contained in it we find the surest expression of our cultural values, as well as our collective memory.

## [Translation]

sion dans son ensemble, de même que le mandat, la structure et le pouvoir du CRTC et de la SRC.

J'ai remarqué, à la suite de la parution du rapport Caplan-Sauvageau, l'émergence d'un nouveau consensus qui reconnaît la nécessité de changements. Le groupe de travail a soulevé de nombreuses questions. Certaines doivent être traitées par voie législative, les mandats et les objectifs généraux, qui ont une incidence sur les institutions et le système de radiodiffusion lui-même. D'autres questions sont de nature administrative. Mais en fin de compte, la question primordiale, c'est la programmation offerte aux Canadiens. Ce problème concerne aussi bien la quantité des émissions que leur accessibilité.

La radiodiffusion canadienne devrait refléter ce que les Canadiens veulent voir et entendre. Elle devrait être axée sur nos besoins et nos aspirations, et les statistiques montrent que lorsque des émissions canadiennes de qualité sont offertes, les Canadiens les écoutent.

A beaucoup d'égards, les Canadiens sont privilégiés d'avoir un si grand choix d'émissions: nos propres services, en anglais et en français, de même que les émissions en provenance des États-Unis. Mais il y a des besoins auxquels notre système ne répond pas. Permettez-moi de m'attarder sur deux catégories de besoins en matière de programmation.

Dans le premier cas, nous avons besoin d'une programmation grand public d'origine canadienne aux heures de grande écoute qui soit plus abondante et de meilleure qualité, sur des thèmes et avec des intervenants canadiens. Pour gagner la faveur du public, cette programmation doit être de bonne qualité. Mais nous ne devons pas nous leurrer: cela ne peut pas toujours se faire à bon marché. Aux heures de grande écoute, 60 p. 100 de l'auditoire anglophone regarde des émissions de fiction: des comédies, des suspenses et des dramatiques, qu'il s'agisse d'émissions uniques ou de séries. Dans cette catégorie cependant, 95 p. 100 des émissions disponibles étaient d'origine étrangère en 1984; contre 5 p. 100 seulement d'origine canadienne.

Mais cela importe-t-il vraiment que, compte tenu des coûts et d'autres considérations, les émissions de fiction ne soient pas la première force du Canada? Après tout, il existe une grande abondance d'émissions d'information et d'autres genres d'émissions d'origine canadienne. J'estime, quant à moi, que cela importe beaucoup. Les Canadiens ne sont pas uniquement des amateurs d'émissions d'information. En tant qu'instrument culturel de masse, la télévision, plus que tout autre médium, est le reflet de notre société. Et les œuvres de fiction et d'imagination peuvent offrir le reflet le plus juste de cette société: un reflet plus réel bien souvent qu'une émission d'information, même la plus aride, et un reflet plus honnête des émotions qui nous caractérisent que le documentaire le plus objectif.

Le répertoire d'œuvres de fiction d'un pays est le fondement même de sa culture. Il ne faut jamais sous-estimer les répercussions des dramatiques télévisés, car nous y retrouvons l'expression la plus sûre de nos valeurs culturelles, de même que de notre mémoire collective.



## [Texte]

Most of the things we experience are the same for all peoples, wherever they live: laughter, fear, passion, hunger. But Canadians, as do other people, experience them in their own way. We deserve the chance to reflect this experience and to enjoy our reflection—on prime time.

The problem is that producing such reflections for mass audience prime-time TV is expensive. How do we cope with this expense? The task force has recommended an increase in CBC's appropriations. There is no doubt that CBC is a central instrument to ensure quality Canadian programming, though not the only one.

Because of the critical role of the CBC, we must ensure that its funds are being used in the most effective way possible. I do wonder if we are making as effective use as we might in the portrayal of Canadians to themselves, given the money the government currently provides not only to CBC but also to Telefilm and to the National Film Board.

I share the task force's view that private broadcasters must do more to provide more good Canadian programming in prime time. I applaud the recent moves of the CRTC in this direction. Telefilm's Broadcast Fund has already been very successful in increasing the quality and quantity of Canadian dramatic programs available to broadcasters, thereby providing an incentive to schedule more and better Canadian content. I expect, by the way, that the fund will become even more important for both CBC and private broadcasters in the future.

There has been concern, however, about the tendency of the broadcast fund to favour productions directed at the largest possible audience and to downplay attractive programming aimed at somewhat smaller audiences. There is some validity to these concerns. The commercial dynamics of the principal TV networks, which trigger the broadcast fund, are in large part responsible for this situation. This brings me to the second of the needs of Canadian TV.

• 1820

If the first need is for more and better mass audience prime-time TV, the second need is for TV programming of an alternative kind. What does this mean? Well, let us call it popular programming of a specialized nature, programming that will appeal to all of the people but only some of the time.

What could this include? It could include quality programming for children; programming for other age groups, such as senior citizens; a national showcase for regional productions; a means of making our visible minorities visible on the TV screen; lower budget original and innovative fiction programming; issue-oriented programming; programming directed to concerns primarily affecting women.

## [Traduction]

La plupart des sentiments que nous éprouvons sont les mêmes que ceux des autres peuples—le rire, la crainte, la passion, la faim. Mais les Canadiens, comme tous les autres peuples, les expriment à leur façon. Nous méritons bien le droit de refléter cette expérience propre et d'en voir le reflet aux heures de grande écoute.

Le problème, c'est qu'il en coûte très cher de produire de telles émissions qui reflètent notre culture pour les auditoires de masse aux heures de grande écoute. Comment faire face à de telles dépenses? Le groupe de travail a recommandé un accroissement des crédits de la Société Radio-Canada. Il ne fait aucun doute que la SRC est un outil important qui nous permet de garantir la qualité de la programmation canadienne, mais ce n'est pas notre seul outil.

Cependant, elle joue un rôle essentiel et nous devons nous assurer que son budget est utilisé de la façon la plus efficace possible. Mais je me pose la question suivante: utilise-t-on de la façon la plus efficace possible, dans la représentation des Canadiens à eux-mêmes, des sommes que le gouvernement verse, non seulement à la SRC, mais aussi à Téléfilm et à l'Office national du film?

Je partage le point de vue du groupe de travail selon lequel les télédiffuseurs du secteur privé doivent faire davantage pour offrir un plus grand nombre d'émissions canadiennes de qualité aux heures de grande écoute. J'applaudis aux récentes décisions du CRTC en ce sens. Le Fonds de développement de la production d'émissions canadiennes a déjà connu de grands succès en favorisant l'accroissement de la qualité et de la quantité des dramatiques canadiennes offertes aux télédiffuseurs; cela encourage donc l'offre d'un plus grand nombre d'émissions canadiennes de meilleure qualité. En passant, j'espère que le Fonds prendra encore plus d'importance à l'avenir, à la fois pour la SRC et pour les télédiffuseurs privés.

On s'est cependant inquiété de ce que le Fonds semble avoir tendance à favoriser les productions destinées aux auditoires les plus vastes possibles et à accorder moins d'importance à des programmes visant un auditoire plus restreint. Ces préoccupations sont justifiées jusqu'à un certain point. Cette situation est due en grande partie à la dynamique commerciale des principaux réseaux de télévision, qui influence la dynamique du Fonds. Ceci m'amène à parler de la deuxième catégorie des besoins de la télévision canadienne.

Si le premier besoin est d'offrir davantage d'émissions canadiennes au grand public et de meilleure qualité aux heures de grande écoute, le second besoin concerne l'autre élément de l'alternative. Qu'entend-t-on par cela? Il s'agit d'émissions populaires spécialisées, d'émissions qui intéresseront tout l'auditoire une partie du temps.

Qu'est-ce que cela comprend? Des émissions de qualité pour les enfants, des émissions pour d'autres catégories, telles les personnes âgées, un réseau national permettant de diffuser les productions régionales, des productions qui témoignent de nos minorités visibles; des émissions de fiction originales et novatrices à faible budget, des émissions axées sur des



## [Text]

It could include the arts, not just in performance, but for discussion—for example, a good movie review show; the best of non-North American television, not otherwise available, from Australia, the U.K. and other Commonwealth countries, of particular interest to Canadian minorities; documentaries, for which we have a special aptitude and an abundant supply of excellent material; and repeats of the best Canadian programming from other networks.

The new service would address the needs of an audience which, while not mass market at any specific time, is substantial and can include almost all Canadians.

Currently, the major Canadian networks usually shoot for an audience of at least a million during prime time hours, but an audience of 300,000 to 400,000 is still significant. Accordingly, I am increasingly convinced of the merits of a separate TV Canada service such as the task force has recommended.

I believe that such a new service is needed because neither CBC nor private broadcasters can now provide the kinds of more specialized programming that I have outlined, and this is certainly true of private broadcasters who have to sustain the current mass audience strategies which are in their commercial interests.

It is also true of CBC, whose sizeable Parliamentary appropriation and whose participation in the advertising revenue market both argue for continued targetting of large audiences, since the CBC must fulfil our primary broadcasting requirements.

Provincial broadcasters address some of the program needs which a new service would provide, but only some of these needs and only for some Canadians. Care should be taken that any new service avoid duplication in their regions and to afford them the opportunity of making available their programming to regions of Canada that do not currently enjoy it.

I am aware of the CRTC's March 12 deadline for applications for such a new national service. A coalition of interests, public and private, could form a corporation. The NFB is actively interested in encouraging such a service because of its need for an electronic distribution network.

If a minimum fee—for example, from a small addition to everyone's cable bill—could be directed towards the new service, then the necessary start-up capital could probably be raised quite easily. This is a possibility worth exploring.

## [Translation]

questions d'actualité et des émissions touchant principalement les femmes.

Ces émissions pourraient avoir pour objet les arts, pas seulement dans le cadre de représentations, mais également du point de vue de la discussion, par exemple une bonne émission de critique de cinéma. Les meilleures émissions produites ailleurs en Amérique du Nord et qui ne sont pas disponibles autrement, par exemple celles en provenance de pays comme l'Australie, le Royaume-Uni et d'autres pays du Commonwealth qui intéressent particulièrement certaines minorités canadiennes; des documentaires, pour lesquels nous avons un talent particulier et une abondance d'excellents sujets, et des reprises des meilleures émissions canadiennes d'autres réseaux.

Ce nouveau service répondrait aux besoins d'un auditoire particulier qui, même s'il ne s'agit pas d'un auditoire de masse à un moment d'écoute précis, peut inclure la presque totalité des Canadiens.

À l'heure actuelle, les principaux réseaux canadiens visent généralement un auditoire d'au moins un million pendant les heures de grande écoute, mais un auditoire de 300,000 ou de 400,000 n'en demeure pas moins respectable. Je suis donc de plus en plus convaincue du mérite de la création d'un service TV Canada distinct, comme le recommande le groupe de travail.

J'estime qu'un tel service est essentiel, étant donné que ni la SRC, ni les télédiffuseurs du secteur privé ne sont en mesure d'offrir les émissions plus spécialisées dont j'ai parlé. Ceci est certainement vrai des télédiffuseurs privés, qui doivent maintenir leur stratégie actuelle axée sur un auditoire de masse, qui correspond à leurs intérêts commerciaux.

Cela est également vrai de la SRC: les importants crédits que lui accorde le Parlement et sa présence sur le marché publicitaire sont autant d'arguments qui lui permettent de continuer à viser de vastes auditoires, puisque la SRC doit répondre à nos besoins essentiels en matière de télédiffusion.

Les télédiffuseurs provinciaux répondent à une partie des besoins en matière de programmation auxquels un nouveau service répondrait, mais seulement à une partie de ces besoins. La création d'un nouveau service devra éviter d'empiéter sur les autres services de la région concernée. Il faudra également permettre à ce nouveau service d'offrir sa programmation à des régions du Canada qui n'en profitent pas à l'heure actuelle.

Je sais que le CRTC a fixé au 12 mars la date d'échéance pour la présentation des demandes de lancement d'un nouveau service de ce genre. Une coalition d'intérêts public et privé pourrait constituer une société. L'ONF est vivement intéressé par un tel service étant donné qu'il lui faut un réseau de distribution électronique.

Si des frais minimums (par exemple une légère augmentation de la facture des services de câblodistribution de tous les abonnés) pouvaient être affectés à ce service, les capitaux de démarrage nécessaires pourraient sans doute être réunis assez facilement. C'est là une possibilité qu'il vaudrait la peine d'examiner.

## [Texte]

I have listened to the concerns of the cable TV industry that such a charge would be resented by their subscribers and I think they could be right if production and program values are found wanting. But I am convinced that with high calibre results, the service would be popular.

Au Canada français, la situation est différente. Dans le secteur public, Radio-Canada et Radio-Québec produisent plus d'émissions du genre que nous voulons voir ailleurs au pays.

De surcroît, un nouveau service a été proposé; il s'agit d'un service coopératif entre, d'une part, des télédiffuseurs canadiens de langue française du secteur privé et du secteur public et, d'autre part, des télédiffuseurs de France, de Belgique et de Suisse. Ce nouveau service s'appelle TV5.

• 1825

Il pourrait être combiné à d'autres émissions canadiennes pour enfants et pour adultes, y compris des reprises, pour constituer un ajout précieux au secteur de la télévision de langue française. Le gouvernement canadien, tout comme les gouvernements du Québec et de la France, est tout à fait en faveur de ce projet.

Il est temps que nous reconnaissons les particularités de la radiodiffusion de langue française et le besoin d'adopter des politiques précises en fonction de ses réalités propres. Le gouvernement accorde une grande importance à l'amélioration du choix des émissions en langue française pour les Canadiens, à la fois au Québec et à l'extérieur de cette province.

Ce sont là les principes qui expliquent notre participation au projet TV5 et à la chaîne française de TVO; c'est également pour ces raisons que nous avons conclu avec le Québec une entente de concertation en vertu de laquelle nos représentants sont en train de préparer une analyse conjointe des propositions du groupe de travail qui intéressent plus particulièrement le Québec.

Nous avons également cherché à obtenir des commentaires sur des questions relatives à la radiodiffusion en langue française lors de nos consultations avec d'autres provinces et d'autres intéressés.

Permit me to offer a word about the ability of the government to direct the CRTC on policy matters. The task force recommended that the Broadcasting Act recognize the government's entitlement to intervene with the CRTC either by issuing directives to it or by setting aside or referring back decisions to the commission, but not both.

I believe we need to introduce the power of direction in order that the government have the necessary tools to give the regulator guidance on broad policy questions, but I also believe that it is essential to retain the appeal process to the Governor in Council as a matter of fairness to individual applicants. For example, we have recently had two cases in which appeals based not on policy considerations but rather on questions of the fairness of procedures resulted in the CRTC being required

## [Traduction]

J'ai écouté attentivement les commentaires des câblodistributeurs, qui estiment que les abonnés refuseraient de payer ces frais supplémentaires. Je pense qu'ils pourraient avoir raison si la production et les émissions n'étaient pas de qualité, mais je suis convaincue que si les émissions sont de qualité, le service sera populaire.

In French Canada, the situation is different. In the public sector, Radio Canada and Radio Quebec produce more of the types of programs we seek to add elsewhere in this country.

Moreover, in addition, a new service has been proposed, based on cooperation among Canadian private and public French language broadcasters, on the one hand, and broadcasters from France, Belgium and Switzerland on the other, in an entity known as TV5.

This service could be combined with other Canadian programming for children and adults, including repeats, to provide a valuable addition to the French-speaking television scene. The Canadian government, along with the governments of Quebec and France, is very supportive of this proposed service.

It is time that we recognized the distinctiveness of the French-language broadcasting system and the need for specific policies tailored to its particular realities. The government places great importance on improving choice in French-language broadcasting for Canadians both inside and outside of Quebec.

This is the rationale behind our involvement in TV5, in *La Chaîne française* of TVO and why we have signed an *entente de concertation* with Quebec. Under this *entente* our officials are jointly preparing an analysis of those task force proposals, of particular interest to Quebec.

At the same time, we have welcomed comment on issues related to French-language broadcasting in our consultations with other provinces and interested parties.

Permettez-moi de vous dire quelques mots au sujet du pouvoir du gouvernement de donner des directives au CRTC sur les questions de politique. Le groupe de travail a recommandé que la *Loi sur la radiodiffusion* reconnaisse au gouvernement compétence pour intervenir auprès du CRTC selon l'un ou l'autre des modes suivants, mais non les deux: soit qu'il puisse renvoyer une décision au CRTC ou l'annuler; soit qu'il puisse lui donner des directives.

Je pense qu'il est important que nous prévoyions dans la loi le pouvoir de directives, pour donner au gouvernement les outils qui lui permettront d'imprimer une certaine orientation sur des questions de politique générale à l'organisme de réglementation. Mais je crois également qu'il est essentiel que nous conservions le processus d'appel au gouverneur en conseil, par souci d'équité pour les requérants individuels. Par exemple, des appels ont récemment été interjetés non sur des questions



*[Text]*

to rehear certain matters. I do not think the public interest would be well served by removing this safeguard.

I want to conclude this rapid overview with some thoughts about accessibility. Access as a concept has many dimensions that are directly relevant to broadcasting policy. There is, for example, the question of access to receiving programming and that of extending services. There is the access of particular groups of Canadians to their own cultural expression. In the past, access by Canada's native population or official language minorities and ethnic minorities has been blocked because of the mass media tendencies that are characteristic of broadcasting. There is also the question as to whether or not potential audiences are being well served. The new generation of satellite-delivered services depend on cable distribution to reach their audience. Thus, cable can act either as the gateway for exciting new services or it can close the door on them.

All of these concerns are important. We need to work toward equalizing viewing opportunities for all Canadians to ensure that the broadcasting system serves the needs of minorities as well as majorities and to allow all services that are granted a licence to have the opportunity to reach their potential.

In addressing you tonight, time has permitted me only to discuss issues affecting television. This does not signify a neglect of radio, whose importance in our lives cannot be overemphasized. It is everywhere with us. In fact, it is radio that brings the people in our communities closer together, because it is close to our needs and our perceptions of ourselves.

• 1830

The task force report is currently being debated across the country. I have already taken steps to implement or explore certain of the recommendations of the task force. First, I am seeking Treasury Board approval that the broadcast fund be established as a permanent as opposed to a five-year fund. What is more, I have changed the eligibility criteria to render satellite-to-cable channels as eligible broadcasters under the terms of the fund.

In addition, consultations have begun within the federal government about several issues. First, the 150% tax deduction proposal is being explored with the Department of Finance, which will undoubtedly want to look at it in the context of tax reform. Second, I have written to Mr. Clark to initiate discussions regarding the recommendation that the Radio Canada International budget be transferred to the Department of External Affairs. Third, I have written to the Speaker of the House to seek his views about whether the parliamentary channel should come under his control and budget. Finally, I have written to Mr. Mazankowski to suggest that the Cabinet

*[Translation]*

de politique, mais plutôt sur le caractère équitable des procédures, et le CRTC a dû, dans certains cas, reprendre ses audiences. Je ne pense pas qu'il soit dans l'intérêt du public que nous supprimions cette mesure de sauvegarde.

Je veux conclure ce sommaire rapide par certaines réflexions sur l'accessibilité au système de radiodiffusion. Ce concept d'accessibilité comprend de nombreuses facettes qui concernent directement la politique de la radiodiffusion. Il y a par exemple la question de l'accès à la réception des émissions et celle de l'expansion des services. Il y a également la question de l'accès de groupes particuliers de Canadiens à leur propre expression culturelle. Par le passé, l'accès de la population autochtone du Canada, des minorités de langue officielle et des minorités ethniques a été bloqué parce que les systèmes de radiodiffusion ont tendance à être axés sur les auditoires de masse. Il faut également se demander si l'auditoire éventuel est bien desservi ou non. La nouvelle génération de services diffusés par satellite dépend de la câblodistribution pour atteindre l'auditoire. Ainsi, les câblodistributeurs peuvent être une porte d'accès à des services nouveaux et excitants, ou ils peuvent y faire obstacle.

Toutes ces questions sont importantes. Nous devons chercher à donner à tous les Canadiens des chances égales en matière d'accès à la télévision, pour nous assurer que le système de radiodiffusion répond aux besoins des minorités de même qu'à ceux de la majorité, et pour donner à tous les services qui se voient octroyer une licence la possibilité d'atteindre leur plein potentiel.

Je n'ai pu aborder aujourd'hui que les questions touchant la télévision. Ceci ne veut pas dire que je néglige la radio, dont on ne peut exagérer la place importante qu'elle occupe dans nos vies. La radio est omniprésente. De fait, c'est elle qui rapproche nos collectivités, parce qu'elle est proche de nos besoins et de l'image que nous avons de nous-mêmes.

Le rapport du groupe de travail fait actuellement l'objet de débats dans tout le pays. J'ai déjà pris des mesures pour mettre en oeuvre ou examiner plus à fond certaines de ses recommandations. Premièrement, je cherche à obtenir l'approbation du Conseil du Trésor pour transformer les Fonds de développement en un programme permanent, plutôt qu'un programme limité à une période de cinq ans. De surcroît, j'en ai modifié les critères d'admissibilité, de sorte que les service satellite-câble sont maintenant considérés comme des télédiffuseurs admissibles.

En outre, des consultations ont été entreprises au sein du gouvernement fédéral au sujet de plusieurs questions. Premièrement, on examine avec le ministère des Finances la possibilité d'instaurer un dégrèvement d'impôt de 150 p. 100; ce ministère voudra sans aucun doute, l'étudier dans le cadre de la réforme fiscale. Deuxièmement, j'ai écrit à M. Clark pour l'inviter à discuter de la recommandation selon laquelle le budget de Radio-Canada International serait transféré au ministère des Affaires extérieures. Troisièmement, j'ai écrit au président de la Chambre pour connaître son opinion au sujet de la recommandation selon laquelle le canal parlementaire



*[Texte]*

Committee on Communications, which he chairs, review the recommendation that government concentrate its advertising on Canadian programming.

Above all, we have through consultations been making certain that Canada's broadcasting system of the 21st century will reflect the views of all players and will be able to meet the needs and desires of all Canadians. In reviewing both broadcasting and other cultural issues, such as the problems of the status of the artist, you are facing unique challenges but also unique opportunities. Broadcasting and culture are intimately linked since broadcasting is the chief employer of creative talents and is certainly the chief disseminator of their work to the Canadian public.

We have an opportunity to galvanize broadcasting in this country. For most of us this is a once in a lifetime proposition. We would not want to be remembered either as too timid to respond to the opportunity or too visionary to grasp the realities of the current situation.

Let there be no doubt in anyone's mind about our resolve to advance our cultural industries and improve the conditions affecting them. They are the lifelines to our past, to our sense of self today and to our future as a country. They address an audience which, as national markets go, is relatively small. However, the Canadian audience is of course the primary one that is interested in their product.

We have a variety of measures that shorten the odds against our industry succeeding, such as Bill C-58, Canadian content regulations and various support measures. These are tools we need. Their goal is of course quality creative output and I am encouraged by its increasing abundance. These goals and the measures to attain them are vital to us and we will not place them at risk.

In your review of broadcasting I challenge you to strike that elusive but attainable balance that will give Canadians the service they deserve and ensure the greatness of the Canadian broadcasting system. Thank you.

**The Chairman:** Thank you, Madam Minister, for being so thorough in your examination of the issues. Of course it would take more than an hour or two to completely cover the bases, but I think you have hit some interesting chords for us. I am pleased to see so many people interested in our deliberations tonight. I think we have secured as many chairs as are available and I am really delighted to see that there are people sufficiently interested to be prepared to stand for any length of time.

*[Traduction]*

devrait relever de son autorité et de son budget. Finalement, j'ai écrit au vice-premier ministre, à M. Mazankowski, pour lui proposer que le Comité du Cabinet chargé des communications, qu'il préside, examine la recommandation selon laquelle le gouvernement devrait limiter sa publicité télévisée aux émissions canadiennes.

Par dessus tout, nous nous sommes assurés, par l'entremise de consultations, que le système canadien de radiodiffusion du XXI<sup>e</sup> siècle reflètera le point de vue de tous les intervenants et qu'il sera en mesure de répondre à tous les besoins et à toutes les aspirations des Canadiens. Au cours de votre étude du secteur de la radiodiffusion et d'autres questions d'ordre culturel, telles que le statut de l'artiste, vous faites face à des défis exceptionnels, mais aussi à des occasions exceptionnelles. La radiodiffusion et la culture sont intimement liées, étant donné que la radiodiffusion est le principal employeur des talents créateurs et est certainement le principal propagateur de leurs oeuvres auprès de la population canadienne.

Nous avons l'occasion de consolider l'industrie de la radiodiffusion au Canada. Pour la plupart d'entre nous, il s'agit d'une chance unique. Nous ne voudrions pas être considérés par la postérité comme des gens qui ont eu peur de saisir l'occasion qui leur était offerte ou encore comme des visionnaires incapables de bien saisir les réalités de la situation actuelle.

Il doit n'y avoir aucun doute que nous sommes déterminés à promouvoir nos industries culturelles et à améliorer leurs conditions, car elles constituent les liens avec notre passé, avec notre connaissance actuelle de nous-mêmes et avec notre propre avenir en tant que pays. Elles s'adressent à un auditoire qui, en terme de marché canadien, est relativement petit. Toutefois, l'auditoire canadien est évidemment celui qui, le premier, s'intéresse à ses produits.

Nous avons diverses mesures qui protègent nos industries contre les dangers auxquels elles sont confrontées. Le projet de Loi C-58, les règlements sur le contenu canadien et les diverses mesures de soutien en sont des exemples. Ce sont des outils dont nous avons besoin. Leur but est de susciter des oeuvres artistiques de qualité. Cette production ne cesse d'augmenter, et je m'en réjouis. Ces buts et les moyens pour les atteindre sont des éléments vitaux pour nous. Nous ne pouvons les mettre en danger.

Au cours de votre étude de la radiodiffusion, votre défi sera d'atteindre cet équilibre difficile, mais néanmoins réalisable, qui donnera à tous les Canadiens le service auquel ils ont droit et qui assurera la qualité du système canadien de radiodiffusion. Je vous remercie.

**Le président:** Merci, madame la ministre pour un examen extrêmement détaillé de l'ensemble de ces questions. Je sais qu'il faudrait évidemment plus d'une heure, ou même deux, pour traiter l'ensemble du sujet d'une façon exhaustive, mais je suis sûr que vous avez éveillé l'attention du comité. Je suis également ravi de constater que beaucoup de gens s'intéressent à nos délibérations de ce soir. Nous avons réquisitionné autant de sièges que possible, et je suis véritablement enchanté de constater que certains sont suffisamment intéressés par le sujet pour accepter de se passer de places assises.

## [Text]

Madam Minister, you referred to the broadcasting system as the nervous system of our nation. We have here in the room tonight many of the key players in that industry, and I think it is due to your grace and charm that they do not look nervous at all.

I would now ask members to proceed with their questioning of the Minister and her officials. Our first questioner will be Mrs. Finestone.

**Mrs. Finestone:** Thank you, Mr. Chairman. Welcome, Madam Minister. As you have said, we have been very busy. I want to thank you for keeping us all out of trouble. Certainly we have not had much time to do much else.

• 1835

I found your report particularly interesting. Your remarks on page 20 triggered a line of thought I had not even thought of with respect to this evening's meeting. I cannot but address myself to it. You say:

We have a variety of measures which shorten the odds against our industries succeeding, such as Bill C-58, the Canadian content regulations . . .

and various others, like the border television protection, and that "we will not place them at risk". Can I assume a sense of comfort that they will not ever be considered as part of the bargaining chips with the free-trade negotiations.

**Miss MacDonald:** We have been giving you that assurance for some time.

**Mrs. Finestone:** I have not been able to get those policies assured. As long as I get that assurance, I am sure the industry, which is . . . I mean, I am their spokesman in that sense, and I am really very pleased to see it. They have asked the question of me, so I bring it to you in their name. I thank you for that.

Last November *The Globe and Mail* stated that while the government's task force was carrying out its review of broadcasting policy they seemed to indicate that the CRTC was moving in to fill the vacuum and radically altering the broadcasting system. Certain members of the Caplan-Sauvageau task force are also of the view that if we do not contain them rather shortly, there will not be much left for us to put into operation in the Caplan-Sauvageau report.

Does the Minister agree? If so, could she give me some indication as to what is going to happen with Bill C-20? Were you thinking of moving Bill C-20 into consideration now, or were you waiting for that to be part and parcel of our suggestions or recommendations to you on the new broadcasting policy?

## [Translation]

Madame la ministre, vous avez parlé de l'ensemble du réseau de radiotélédiffusion comme du système nerveux de notre pays. Vous savez qu'il y a ce soir dans cette salle, un nombre important de personnalités de premier plan de ce secteur, et j'ai l'impression que s'ils ne perdent pas leur calme c'est grâce à votre charme et votre grâce.

Je vais donc demander aux membres du comité de poser leurs questions à madame la ministre et aux personnes qui l'accompagnent. Ce sera M<sup>me</sup> Finestone qui ouvrira le débat.

**Mme Finestone:** Merci, monsieur le président. Je souhaite la bienvenue à madame la ministre. Comme vous l'avez vous-même remarqué, nous n'avons pas manqué de pain sur la planche. Et grâce à vous nous n'avons pas perdu notre temps, je vous en remercie, et je peux vous dire qu'effectivement nous n'en avons pas eu l'occasion.

J'ai trouvé votre rapport particulièrement intéressant. Les remarques qui figurent à la page 23 de la version française de votre exposé m'ont fait penser à certaines choses auxquelles je n'avais même pas songé en prévision de la réunion de ce soir. Je ne puis m'empêcher de revenir là-dessus. Vous dites, et je cite:

Nous avons diverses mesures qui protègent nos industries contre les dangers auxquels elles sont confrontées. Le projet de loi C-58, les règlements sur le contenu canadien . . .

et diverses autres mesures, par exemple la protection, en matière de radiodiffusion, aux frontières . . . et vous dites « nous ne pouvons les mettre en danger ». Dois-je en déduire—et cela me rassurerait—que ces mesures ne serviront jamais d'outil de négociation pour la signature d'une entente sur le libre-échange?

**Mme MacDonald:** Nous vous en faisons la promesse depuis quelque temps déjà.

**Mme Finestone:** Je n'ai pas réussi à obtenir confirmation que telle était bien la politique. Dans la mesure où l'on m'en donne la confirmation, je suis son porte-parole, et je suis très heureuse de constater cela. Des représentants de ce secteur m'ont saisie de la question, et je vous l'ai posée en leur nom. Je vous remercie.

En novembre dernier, il a été dit dans un article du *Globe and Mail* que même si le groupe de travail du gouvernement menait son étude sur les lignes directrices en matière de radiodiffusion, le CRTC était en train d'essayer de remplir le vide et de modifier radicalement le système de télédiffusion. Certains membres du groupe de travail Caplan-Sauvageau ont même dit que si nous ne parvenons pas rapidement à les contenir, il ne nous restera plus grand chose à mettre en oeuvre dans le cadre de l'application du rapport Caplan-Sauvageau.

La ministre est-elle du même avis? Dans l'affirmative, pourrait-elle nous dire quel sort sera réservé au projet de loi C-20? Songiez-vous à demander tout de suite que l'on étudie le projet de loi C-20, ou bien aviez-vous prévu d'attendre que cela soit intégré au nouveau programme de télédiffusion?



[Texte]

**Miss MacDonald:** I want to remember to come back to the second one, but first of all your question was whether or not the CRTC has foreclosed any possible implementation of the recommendations of the Caplan-Sauvageau report. No, I do not think it has. As you know, it has completed a thorough review of the radio and television broadcasting regulations. It has also, for instance, recently completed the licence renewal hearings for the CBC, CTV, and Global television networks. In its decision on the Global network licence, I think the CRTC demonstrated that it was prepared to ensure that its licences would respect their Canadian programming commitments by imposing on them conditions of licence in this regard.

I do not think the actions they have taken have in any way foreclosed the recommendations that are in the task force report, particularly those which are stressing more and better Canadian programming. If anything, the CRTC has underscored that.

The second item you asked about was Bill C-20. When I was here before, I said I was considering whether or not to bring it back in its present form . . . go through the bill. However, the question I was addressing particularly tonight was the power of direction—

**Mrs. Finestone:** Yes, that is what I meant.

**Miss MacDonald:** That, I would think, is something I would want to move on.

**Mrs. Finestone:** The power of direction is in Bill C-20.

**Miss MacDonald:** Yes, it was part of it. It was the first part and the critical . . . you know, the other was the deeming provision. This specifically is critical to the implementation of the task force report, and I would probably see that as being done in an earlier stage.

**Mrs. Finestone:** If I understand you correctly, then I would suggest you are saying the deeming provision and the equality of opportunity or the protection of equality would be left for inclusion in the overall—

**Miss MacDonald:** In the overall review.

• 1840

**Mrs. Finestone:** Thank you. I was quite excited you came out foursquare and were quite candid about your popular programming of a specialized nature. On page 9 you outline the kind of TV alternative programming to which you are looking forward.

When I read about this new service, which is somewhat like TV Canada recommended in the Caplan-Sauvageau . . . Do you feel the CRTC hearings coming up will block that? Would new dollars from the government go into it? What is the

[Traduction]

**Mme MacDonald:** Je tâcherai de ne pas oublier votre deuxième question, mais j'aimerais auparavant répondre à la première. Vous me demandiez si le CRTC n'a pas déjà supprimé toute possibilité de mettre en oeuvre les recommandations contenues dans le rapport Caplan-Sauvageau. Je ne pense pas que ce soit le cas. Comme vous le savez, le CRTC a soigneusement examiné les règlements sur la radio et la télédiffusion. Il a d'autre part tout récemment terminé les audiences sur le renouvellement des licences des réseaux Radio-Canada, CTV et Global. Dans ses décisions concernant la licence du réseau Global, le CRTC a, je pense, démontré qu'il tenait à ce que les titulaires de licences respectent leurs engagements en matière d'émissions canadiennes, et, à cette fin, il leur a imposé un certain nombre de conditions pour obtenir une licence.

Les mesures prises n'ont, je pense, aucunement empêché l'adoption des recommandations contenues dans le rapport du groupe de travail, surtout celles visant une multiplication et une amélioration des émissions canadiennes. Les conséquences des mesures prises par le CRTC seraient donc plutôt le contraire de ce que vous disiez.

Votre deuxième question portait sur le projet de loi C-20. Lors de ma dernière comparution devant le comité, j'ai dit que je m'interrogeais sur l'opportunité de le déposer une nouvelle fois sans son libellé actuel . . . pour qu'on en fasse l'examen. Cependant, la question sur laquelle j'ai voulu insister ce soir était celle du pouvoir de direction . . .

**Mme Finestone:** Oui, c'est ce que je voulais dire.

**Mme MacDonald:** Il s'agit là d'une chose au sujet de laquelle j'aimerais bouger.

**Mme Finestone:** Le pouvoir de direction est prévu dans le projet de loi C-20.

**Mme MacDonald:** C'est une partie du projet de loi. C'était la première partie et également la partie critique . . . vous savez, l'autre aspect concernait la clause de présomption. C'est essentiel pour la mise en oeuvre des recommandations du rapport du groupe de travail, et je pense qu'il faudrait que cela soit fait dès les premières étapes.

**Mme Finestone:** Si j'ai bien compris, ce que vous dites, on réservait la clause de présomption et l'égalité des possibilités ou la protection de l'égalité pour les inclure dans . . .

**Mme MacDonald:** Dans l'examen d'ensemble.

**Mme Finestone:** Merci. Cela m'a beaucoup enthousiasmée de vous entendre parler avec autant de franchise et de sincérité des émissions populaires spécialisées. À la page 10 de la version française de votre mémoire vous faites état du genre d'émissions originales que vous aimeriez qu'on produise au Canada.

Pour ce qui est de ce nouveau service, qui ressemble un peu à la formule TV Canada, recommandée dans le rapport Caplan-Sauvageau . . . pensez-vous que les prochaines audiences du CRTC pourraient bloquer cela? Le gouverne-



[Text]

financing, and by whom? I know you said it would be a participatory thing between the private and public sector. At least I think that is what you said.

**Miss MacDonald:** I do not think the CRTC has blocked an application for that. If anything, it has encouraged it from where it was last autumn when it talked solely about very limited specialized services.

**Mrs. Finestone:** Is it not sometime in March?

**Miss MacDonald:** Yes, but this has been known for some time.

**Mrs. Finestone:** In your view, will you be able to encourage this kind of program presentation for consideration by that March deadline?

**Miss MacDonald:** I think that kind of application is being considered at the present time.

**Mrs. Finestone:** That is very good news. I thank you for that.

**Miss MacDonald:** I do not know who all the players would be. I mentioned this could be financed by a very minimum charge on all cable subscribers.

**Mrs. Finestone:** Was that 25¢ per cable subscriber?

**Miss MacDonald:** I have not said—

**Mrs. Finestone:** Are you expecting us to give you direction on that cable charge?

**Miss MacDonald:** Yes.

**Mrs. Finestone:** Or will that not be part of the mandate we would be examining?

**Miss MacDonald:** An application before the CRTC would have to be filed by March 12.

**Mrs. Finestone:** Caplan-Sauvageau recommended the CBC be given greater funding by the federal government. A February 2, 1987 article in *The Financial Post* states the CBC will be getting a small increase in funding in the upcoming 1987/1988 fiscal year. It will amount to less than the rate of inflation. I know it is increased dollars. I am not looking to target the budgeting in that sense.

There has been this recommendation of a five-year block funding. We are talking about increased Canadian content. In a sense, with the thrust of your remarks, which I found particularly appealing, how can we anticipate they would meet the kind of expectations if there is not the stability in funding to do more than one-year-at-a-time planning? They can do five-year block funding.

**Miss MacDonald:** I would suggest you should not automatically accept what you read in *The Financial Post*, particularly before the estimates are tabled in the House, unless they have some kind of access the rest of us do not have.

[Translation]

ment y investira-t-il de nouveaux fonds? Quel sera le financement de ce service, et par qui sera-t-il assuré? Je sais que vous avez dit qu'il faudrait que le secteur privé et le secteur public y participent. En tout cas, c'est ce que j'ai cru comprendre.

**Mme MacDonald:** Je ne pense pas que le CRTC ait bloqué une demande de service de ce genre. C'est tout le contraire: en effet, c'est ce qu'il favorise, si vous comparez la situation actuelle avec celle qui existait l'automne dernier lorsqu'il ne parlait que de services spécialisés très limités.

**Mme Finestone:** C'est en mars, n'est-ce pas?

**Mme MacDonald:** Oui, mais on est au courant de la chose depuis quelque temps.

**Mme Finestone:** Pensez-vous être en mesure d'amener des gens à déposer ce genre de projets d'émissions pour étude avant la date limite en mars?

**Mme MacDonald:** Je pense qu'on est déjà en train d'étudier certaines demandes du genre.

**Mme Finestone:** C'est une excellente nouvelle. Merci.

**Mme MacDonald:** Je ne sais quels seront tous les joueurs. J'ai signalé que cela pourrait être financé grâce à une cotisation minimale que l'on prélèverait auprès de tous les abonnés du câble.

**Mme Finestone:** Vous avez dit 25c. par abonné du câble?

**Mme MacDonald:** Je n'ai pas dit . . .

**Mme Finestone:** Attendez-vous nos conseils sur le montant de cette cotisations?

**Mme MacDonald:** Oui.

**Mme Finestone:** Ou bien cela ne fera-t-il pas partie de notre mandat?

**Mme MacDonald:** Toutes les demandes devront être déposées auprès du CRTC au plus tard le 12 mars.

**Mme Finestone:** Les auteurs du rapport Caplan-Sauvageau ont recommandé que le gouvernement fédéral réserve davantage de crédits à la Société Radio-Canada. Un article paru dans le *Financial Post* du 2 février 1987 dit que Radio-Canada se verra accorder une légère augmentation pour l'année financière 1987-1988. Or, cette augmentation sera inférieure au taux d'inflation. Je sais qu'elle recevra plus d'argent. Là n'est donc pas la question.

Il a été recommandé que l'on opte pour un mode de financement quinquennal. On parle d'augmenter le contenu canadien des émissions. Vu ce que vous avez dit—et je tiens à souligner que j'ai trouvé vos propos forts encourageants—comment ces réalisations pourront-elles se faire si la stabilité financière est telle qu'on ne peut planifier au-delà d'un an? L'on pourrait opter pour un mode de financement quinquennal.

**Mme MacDonald:** Je ne pense pas qu'il faille automatiquement croire tout ce qu'on lit dans le *Financial Post*, surtout si ces articles paraissent avant le dépôt à la Chambre des prévisions budgétaires, à moins bien sûr que les journalistes du *Financial Post* soient mieux renseignés que nous.

[Texte]

**Mrs. Finestone:** You are not confirming the accuracy of that report then, I gather.

**Miss MacDonald:** No, I am not. I think it is important to recognize that we should be looking at whether the moneys expended through government appropriations, whether to the CBC, Telefilm Canada or the National Film Board are being used in the best possible means to further Canadian programming. That should be part of the way in which CBC expenditures are analyzed.

It is not just a question of saying more money is the only thing which will do it. The CBC's budgetary appropriation will be known probably by the end of the month, or whenever the estimates are tabled. I talked to people in the National Film Board who are absolutely frustrated because their programs are not carried on the CBC to the extent that—

**Mrs. Finestone:** I share your frustration.

• 1845

**The Chairman:** Thank you very much, Mrs. Finestone, Miss MacDonald. I am going to interrupt the proceedings just for a few seconds. I would invite people at the back of the room to come forward and be seated and be comfortable. It is amazing what being a TV star will do for a committee hearing.

All right. Thank you for your indulgence, Minister and colleagues. Now we will proceed to a government questioner; the person I have on my list is Mr. Caldwell.

**Mr. Caldwell:** Thank you very much, Mr. Chairman. Madam Minister, welcome to the standing committee. I must say that you do have a few surprises in your report to us. Whether you are going to make our job as a committee any easier now or not, I am not quite sure. We certainly have some idea of the direction in which you wish to take us, or you would like the committee to at least investigate.

I would like to zero in if I could on the possibility or the suggestion of a second television network or another television network of some kind for the types of programming. You did not say one way or the other whether or not you thought this should be run by the CBC.

**Miss MacDonald:** No, I put forward a proposal of a mix of various groupings, whether it be the CBC, private broadcasters, National Film Board, regional networks—you know, this would be a mixture.

**Mr. Caldwell:** Where do you get the idea that people want to watch more Canadian broadcasting?

**Miss MacDonald:** I think it is very obvious that people want to watch good Canadian broadcasting. We have seen that in the survey work that was done by the Caplan-Sauvageau task force and indeed by other surveys of materials that have been done.

[Traduction]

**Mme Finestone:** Si j'ai bien compris, vous ne confirmez pas l'exactitude de ce rapport.

**Mme MacDonald:** En effet. Je pense qu'il est important de reconnaître qu'il faut veiller à ce que les fonds consentis par le gouvernement à la Société Radio-Canada, à Téléfilm Canada et à l'Office national du film soient utilisés de la meilleure façon possible en vue d'appuyer la production d'émissions canadiennes. Cet élément devrait intervenir, par exemple, dans la façon dont sont analysées les dépenses de la Société Radio-Canada.

Il ne s'agit pas de dire que le seul moyen de parvenir à nos objectifs c'est de dépenser de l'argent. L'on saura sans doute à la fin du mois—en tout cas lorsque seront déposées les prévisions budgétaires—quels crédits auront été octroyés à la Société Radio-Canada. J'ai discuté avec des gens de l'Office national du film qui sont vraiment très frustrés de voir que les films qu'ils produisent ne sont pas diffusés par Radio-Canada autant que...

**Mme Finestone:** Je partage ce sentiment de frustration.

**Le président:** Merci beaucoup, madame Finestone, madame MacDonald. Permettez-moi d'interrompre les délibérations un instant. J'inviterais ceux qui se trouvent au fond de la salle à s'approcher et à s'asseoir dans les fauteuils. C'est incroyable ce qu'une vedette de la télévision peut attirer comme monde.

Très bien. Je vous remercie de votre indulgence, madame la ministre, chers collègues. Nous passons maintenant à un représentant du gouvernement. Le nom que j'ai sur ma liste est celui de M. Caldwell.

**M. Caldwell:** Merci beaucoup, monsieur le président. Madame la ministre, bienvenue au comité permanent. Je dois dire que votre rapport contient quelques surprises. Je ne sais si vous nous rendez la tâche plus facile ou non. Nous nous faisons certes désormais une idée de ce que vous attendez de nous.

J'aimerais m'arrêter sur cette possibilité, sur cette proposition de deuxième réseau de télévision destiné à diffuser ces programmes spécialisés. Vous n'avez ni confirmé ni infirmé que ce nouveau réseau devrait être exploité par Radio-Canada.

**Mme MacDonald:** Non, je propose une sorte d'association pouvant regrouper Radio-Canada, les diffuseurs privés, l'Office national du film, les réseaux régionaux—une sorte d'association de ce genre.

**M. Caldwell:** Où avez-vous été chercher que le public réclamait un plus grand nombre d'émissions canadiennes?

**Mme MacDonald:** Je crois qu'il est évident que le public veut voir de bonnes émissions canadiennes. C'est ce qui ressort de l'étude réalisée par le groupe de travail Caplan-Sauvageau ainsi que d'autres études réalisées auparavant.



[Text]

**Mr. Caldwell:** I think there is always a tendency for people to say if there was more Canadian television on they would watch it, but that has not always proven to be exactly true.

**Miss MacDonald:** We could provide you, although it is already there in the task force report, with data that shows that when it is good, when it is quality, Canadians tune in to it, and tune in to it ahead of American programming running at the same time. You will find more Canadians watching good programs than will follow American programs in the same time slot—if they are good. That is what we are talking about. I mean, if we were to put up a second channel that is mediocre programming, it would not fly.

**Mr. Caldwell:** On page 11 you were mentioning also the fact that you are saying that the CBC, like other broadcasters . . . The private broadcasters must continually try to target for larger audiences, because if they get larger audiences therefore they get more revenue.

**Miss MacDonald:** That is the present system, yes.

**Mr. Caldwell:** So are you saying then that the CBC should continue along that line and then this other channel would pick up the slack and put the programs that may not be overall as popular?

**Miss MacDonald:** No, what I am saying is that because of the very nature of the need to depend on mass audience viewing, CBC and private broadcasters have to direct their programming to the large audiences; that is where the commercial revenues are and so on.

• 1850

The alternative or the second network would address selective audiences. I talked about most of the people watching some of the time. For example, there would be programs directed toward senior citizens and watched by senior citizens some of the time, programs especially targeted for women, programs especially targeted for children. Programs developed in one region of the country and shown there—but at the present time not seen in other regions of the country—would be transmitted across the country on this second network.

It is the kind of thing where the audiences would obviously be smaller at any one time, but where the costs of production would also be much smaller. What you are doing is taking programs from different services and putting them on satellite-to-cable carriage.

**Mr. Caldwell:** I would like now to go to regulation. Regarding the direction that you would need, as was mentioned through the old Bill C-20, do you feel the government should be setting broadcast policy, or should the CRTC be setting broadcast programming?

**Miss MacDonald:** Obviously by drawing up a whole new broadcast service, what we are doing is dealing with broadcast policy—through a broadcasting act, through the discussions, the debates we are having. Government eventually, after all

[Translation]

**M. Caldwell:** Le public a toujours tendance à dire que s'il y avait plus d'émissions canadiennes, il les regarderait, mais cela ne se traduit pas toujours dans la réalité.

**Mme MacDonald:** Nous pouvons vous fournir des chiffres, chiffres qui figurent dans le rapport du groupe de travail, démontrant que lorsque les émissions sont bonnes, lorsqu'elles sont de qualité, les Canadiens les regardent et les regardent en priorité par rapport aux émissions américaines diffusées à la même heure. Il y a plus de Canadiens regardant de préférence de bonnes émissions canadiennes que des émissions américaines programmées à la même heure—si elles sont bonnes. C'est là toute la question. Si nous proposons une deuxième chaîne à la programmation médiocre, il est certain que ce serait l'échec.

**M. Caldwell:** À la page 13, vous dites également que Radio-Canada, comme tous les autres télédiffuseurs . . . Les télédiffuseurs privés doivent en permanence viser de larges auditoires car qui dit larges auditoires dit larges revenus.

**Mme MacDonald:** C'est la situation actuelle, oui.

**M. Caldwell:** Donc, selon vous, Radio-Canada devrait persévérer dans ce sens et c'est cette autre chaîne qui diffuserait les émissions, disons, moins populaires?

**Mme MacDonald:** Non, je dis qu'à cause de leur nature même qui les fait dépendre de la nécessité de toucher le plus grand nombre de téléspectateurs, les émissions de Radio-Canada et des télédiffuseurs privés doivent viser de vastes auditoires qui sont porteurs de recettes publicitaires, entre autres.

Ce deuxième réseau s'adresserait, lui, à des auditoires spécialisés. Je parle surtout de ceux qui regardent la télévision épisodiquement. Par exemple, il y aurait des émissions s'adressant aux personnes du troisième âge, regardées épisodiquement par les personnes du troisième âge, des émissions destinées plus particulièrement aux femmes, des émissions destinées plus particulièrement aux enfants. Des émissions produites dans une région et diffusées pour le moment dans cette seule région et non pas dans les autres seraient retransmises sur l'ensemble de ce deuxième réseau.

Il s'agirait d'émissions dont l'auditoire, de toute évidence, serait moins important mais dont les coûts de production seraient également moins importants. Il s'agit d'émissions émanant de différents services envoyées par satellite et retransmises par le câble.

**M. Caldwell:** J'aimerais maintenant parler de réglementation. Comme le préconisait l'ancien projet de loi C-20, pensez-vous que la politique de radiodiffusion devrait incomber au gouvernement ou que la programmation devrait incomber au CRTC?

**Mme MacDonald:** Il est évident qu'en envisageant un tout nouveau service de télédiffusion, nous touchons à la politique de radiodiffusion—le débat sur une nouvelle loi sur la radiodiffusion est ouvert. Après avoir entendu les parlementaires, il



[Texte]

members have had an opportunity, will have to devise overall broadcasting policy. There is not now the ability to direct the CRTC to follow policy. This is the gap I think most people feel needs to be filled.

**Mr. Caldwell:** Are you saying now the CRTC could go ahead and write broadcast policy?

**Miss MacDonald:** In many ways, yes.

**Mr. Caldwell:** On page 18, you mentioned the five-year plan of financing. You are just saying:

First, I am seeking Treasury Board approval that the Broadcast Fund be established as a permanent, rather than a five-year fund.

Are you saying that the CBC should possibly be on a five-year funding program?

**Miss MacDonald:** No, no, I am sorry, if I—

**Mr. Caldwell:** I know you did not say it here, but are you thinking it—

**Miss MacDonald:** No, no, no. We are talking about two entirely different things.

**Mr. Caldwell:** Let me rephrase my question then. There has been some discussion about the problems the CBC has. They do not really know from year to year what their appropriation is going to be. Do you think the five-year program should apply to the CBC?

**Miss MacDonald:** Let me just mention the comment you referred to on page 18, and put that to rest. That was dealing with the broadcast fund under Telefilm Canada. That is what we are talking about. It is now on a five-year basis. I am saying it should be permanent, it should be established as permanent funding.

Now come back to the CBC. It is applying to Treasury Board at the present time, or has presented its corporate plan to Treasury Board; it includes a projection for five years. Obviously, like other granting councils, like other agencies, they look for a period in which stability of forecasting and funding is available to them. I mean that stability is available to them so they know where they are going.

Certainly at the present time, because of the the way in which we are attempting to come to grips with new broadcasting policies, the question arises as to whether anyone should be guaranteed five years of funding when we do not know precisely what the policies and the divisions and the responsibilities are going to be.

**Mr. Caldwell:** You cannot see the CBC getting five-year funding until we decide the direction we are going in and there is a new broadcast act?

[Traduction]

faudra bien que le gouvernement propose une nouvelle politique de radiodiffusion. À l'heure actuelle, le gouvernement ne peut imposer au CRTC de suivre sa politique. C'est cette lacune que la majorité, à mon avis, souhaite voir comblée.

**M. Caldwell:** Le CRTC pourrait désormais avoir la responsabilité d'élaborer la politique de radiodiffusion?

**Mme MacDonald:** À de nombreux égards, oui.

**M. Caldwell:** À la page 20, vous parlez du plan quinquennal de financement. Vous dites:

Premièrement, je cherche à obtenir l'approbation du Conseil du Trésor pour transformer le fonds de développement en un programme permanent plutôt qu'un programme limité à une période de cinq ans.

Proposez-vous que Radio-Canada dispose d'un budget quinquennal?

**Mme MacDonald:** Non, non, je m'excuse, si j'ai . . .

**M. Caldwell:** Je sais que ce n'est pas ce que vous dites ici, mais pensez-vous . . .

**Mme MacDonald:** Non, non, non. Il s'agit de deux choses totalement différentes.

**M. Caldwell:** Permettez-moi de reformuler ma question. Les problèmes de Radio-Canada ont fait l'objet de certaines discussions. Ils ne savent presque jamais d'une année sur l'autre quel crédit leur sera affecté. Pensez-vous que ce programme quinquennal devrait être appliqué à Radio-Canada?

**Mme MacDonald:** Permettez-moi de revenir à ce que je dis à la page 20 pour dissiper tout malentendu. Il s'agit du fonds de développement de Telefilm Canada et de rien d'autre. C'est actuellement un programme quinquennal. Je propose d'en faire un programme permanent.

Maintenant, pour revenir à Radio-Canada, cette société a fait une demande au Conseil du Trésor, ou plus exactement a présenté son programme financier au Conseil du Trésor; ce programme inclut une projection sur cinq ans. Il est évident que comme tous les autres conseils distributeurs de subventions, tout comme toutes les autres agences, elle souhaite bénéficier d'une période de stabilité maximum pour pouvoir s'organiser financièrement. Elle souhaite la stabilité pour ne pas avoir de surprise.

Il est certain qu'à l'heure actuelle, essayant de mettre au point de nouvelles politiques de radiodiffusion, il faut se demander s'il serait judicieux de garantir à quiconque un financement quinquennal alors que nous ne savons pas encore quelles seront ces politiques et comment seront partagées les responsabilités.

**M. Caldwell:** Radio-Canada ne peut bénéficier d'un financement quinquennal tant que nous n'aurons pris ces décisions et tant qu'il n'y aura pas une nouvelle loi sur la radiodiffusion.

[Text]

• 1855

**Miss MacDonald:** Well, the decision about its funding is being made by Treasury Board; as a Minister, I do not have either that responsibility or that role. At the same time, I think it is very important to know where we are going in the broadcasting field because the CBC may want to readjust the presentation it makes to Treasury Board.

**Mr. Caldwell:** Mr. Chairman, I will relinquish any time I have left to hear from the government's side.

**The Chairman:** Mr. Brightwell.

**Mr. Brightwell:** Well, Mr. Chairman, since I visit you so infrequently, I am really not up on the areas. I would like to ask the Minister about the new TV network across Canada, as compared to the TV service in Quebec. Would the cable charge fund both services or is there a separate charge?

Perhaps I should start again, since I think you were talking to your associate. Will the proposed Canadian TV network have anything to do with the agreement in Quebec for the French language network, the second network there? Is there an association between the proposed new network for Canada as a whole and that second network for Quebec?

**Miss MacDonald:** They are separate, but on the same application. If that is the way the funding of the application is recommended, the same thrust could be carried out.

**Mr. Brightwell:** You are suggesting that the cable charge could be used to fund both programs.

**Miss MacDonald:** No, we are talking about an application that goes to the CRTC, so the recommendation for the funding is put in at that time. The same proposal and the same means of raising moneys could be used, but that will depend on the application.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Brightwell. Ms McDonald.

**Ms McDonald:** Miss MacDonald, I am sure that we all think funds might be used more effectively and if I were running the CBC, I would want to find more effective ways of doing things. But I really wondered what you are going to do about it. Are you going to send inspectors to find out that they are using funds to get Canadian programming? Are you going to issue them directives? I am referring to your remarks, on page seven of the text, about the CBC, Telefilm Canada and the National Film Board. Would you issue directives that the CBC program more NFB work?

**Miss MacDonald:** I had questioned whether we are making as effective use as we might, given the money the government currently provides not only to CBC, but also to Telefilm Canada and National Film Board. I thought that was fairly clear. Are those moneys being used as effectively as they might to produce quality Canadian programming?

[Translation]

**Mme MacDonald:** La décision concernant son financement est prise par le Conseil du Trésor; en ma qualité de ministre, je n'ai ni cette responsabilité, ni ne joue ce rôle. En revanche, je pense qu'il importe de savoir où nous allons dans le domaine de la radiodiffusion car Radio-Canada voudra peut-être réajuster sa demande auprès du Conseil du Trésor en conséquence.

**M. Caldwell:** Monsieur le président, je laisse ce qui me reste de temps de parole à mes collègues du gouvernement.

**Le président:** Monsieur Brightwell.

**M. Brightwell:** Monsieur le président, n'étant pas un membre assidu, je me perds un peu dans les régions. J'aimerais poser au ministre des questions sur le nouveau réseau de télévision canadien et sur ses liens avec le nouveau service de télévision au Québec. Est-ce que la redevance du câble financera les deux services ou y aura-t-il une redevance supplémentaire?

Je devrais peut-être recommencer puisque vous étiez en train de parler avec votre associé. Est-ce que le nouveau réseau de télévision canadien aura quelque chose à voir avec le nouveau service de langue française, le deuxième réseau au Québec? Ce nouveau réseau canadien sera-t-il associé au deuxième réseau du Québec?

**Mme MacDonald:** Ce sont deux réseaux distincts mais associés dans la même demande. Si c'est ainsi que le financement de la demande est recommandé, il pourrait en aller de même pour l'autre.

**M. Brightwell:** La redevance du câble pourrait être utilisée pour financer les deux réseaux?

**Mme MacDonald:** Non, il s'agit en l'occurrence d'une demande adressée au CRTC, demande accompagnée d'une recommandation de financement. La même proposition et le même moyen de financement pourraient être utilisés, mais cela dépend de la demande.

**Le président:** Merci, monsieur Brightwell. Madame McDonald.

**Mme McDonald:** Mademoiselle MacDonald, je suis certaine que nous pensons tous que les fonds pourraient être utilisés de manière plus efficace et que si je dirigeais Radio-Canada, je chercherais à trouver des moyens plus efficaces de faire les choses. En vérité, je me demande ce que vous allez faire à ce sujet. Allez-vous envoyer des inspecteurs pour vérifier qu'ils utilisent bel et bien ces fonds pour produire des émissions canadiennes? Allez-vous leur donner des instructions? Je me réfère à vos remarques de la page 8 où vous parlez de Radio-Canada, de Téléfilm Canada et de l'Office national du film. Avez-vous l'intention d'ordonner à Radio-Canada de programmer un plus grand nombre de productions de l'ONF?

**Mme MacDonald:** Je me demandais simplement si nous utilisons de la manière la plus efficace possible les sommes que le gouvernement verse non seulement à Radio-Canada, mais également à Téléfilm Canada et à l'Office national du film. Cela me semble assez clair. Ces sommes sont-elles



[Texte]

**Ms McDonald:** How would you answer that?

**Miss MacDonald:** Well, I would say that it is important to determine whether the Telefilm Canada moneys are being directed to the CBC, or whether National Film Board programs are being used by the CBC. You know, there is a lot of money involved.

**Ms McDonald:** Yes, of course there is, but how would you find out? Are you going to have them inspected or evaluated in some way?

**Miss MacDonald:** I raised these questions with you to ask if you do not think this is a better means by which we could combine these resources to provide Canadians with better quality programming.

**Ms McDonald:** I am sure we all want more and better quality programming. It seems to me you can either make more efficient use of the funds you have or put more funds into it through direct grants to the CBC?

The CRTC requires that private broadcasters spend more on Canadian programming and I wonder if you would address those different possibilities. We have not yet discussed the question of private broadcasters taking more responsibility. Caplan-Sauvageau certainly documents the enormous amount of money they are making, and their profits are in the order of 30% a year. Therefore the rate of return is certainly not a problem. You complimented the CRTC for rapping your knuckles a little bit, but you did not go very far. I wonder if you do not think private broadcasters could not have put in more money, while still having a pretty hefty rate of return.

• 1900

**Miss MacDonald:** The question I raised about the moneys that are provided by government to these various units, whether it is the CBC, Telefilm Canada, or the National Film Board of Canada, is whether or not there could be better co-ordination among these units. Could there be ways in which the programming is presented?

**Ms McDonald:** Yes, but given the question, how would one find that out?

**Miss MacDonald:** Well, I am asking you people. You are coming back with advice to me. I did not come to you with all the answers tonight, or the government response at the beginning of the debate as to what we should be putting forward.

**Ms McDonald:** What about the other questions relating to the role of private broadcasters in Canadian programming? Do you think they should be playing a stronger role, putting more money into Canadian programming?

**Miss MacDonald:** Absolutely. I am sorry if you did not read that into what I had said, if you did not think that is what I intended. I certainly do think they have a role and a responsibility to provide this.

[Traduction]

utilisées de la façon la plus efficace possible pour produire des émissions canadiennes de qualité?

**Mme McDonald:** Et quelle est votre réponse?

**Mme MacDonald:** Je répondrai qu'il est important de déterminer si les sommes versées à Téléfilm Canada servent à Radio-Canada ou si ce que produit l'Office national du film est utilisé par Radio-Canada. Voyez-vous, cela fait beaucoup d'argent.

**Mme McDonald:** Oui, bien entendu, mais comment le détermineriez-vous? Les soumettez-vous à des inspections ou à des évaluations?

**Mme MacDonald:** Je pose ces questions pour connaître votre réaction. Cette méthode qui nous permettrait de combiner ces ressources pour offrir aux Canadiens des émissions de meilleure qualité vous semble-t-elle préférable?

**Mme McDonald:** Je suis certaine que nous souhaitons tous des émissions de meilleure qualité et en plus grand nombre. Il me semble que vous avez le choix entre rendre plus efficace l'utilisation de ces fonds ou augmenter les fonds de Radio-Canada en lui accordant des subventions directes.

Le CRTC requiert des télédiffuseurs privés qu'ils consacrent plus d'argent aux émissions canadiennes et je me demande si vous avez réfléchi à ces différentes possibilités. Vous n'avez pas encore parlé de la question de responsabilité accrue des télédiffuseurs privés. Caplan-Sauvageau rapporte des sommes énormes qu'il gagne ainsi que leurs bénéfices qui sont de l'ordre de 30 p. 100 par an. Le rendement financier n'est certes donc pas un problème. Vous félicitez le CRTC de vous avoir légèrement rappelé à l'ordre mais vous n'allez pas très loin. Ne pensez-vous pas que les télédiffuseurs privés auraient pu investir plus tout en se ménageant encore des bénéfices très confortables?

**Mme MacDonald:** Au sujet de l'argent versé par le gouvernement à ces différentes organisations, qu'il s'agisse de Radio-Canada, de Téléfilm Canada et de l'Office national du film la question que je pose est la suivante: Serait-il ou non possible d'améliorer la coordination entre ces diverses organisations?

**Mme McDonald:** Oui, mais étant donné la question, comment le déterminer?

**Mme MacDonald:** C'est à vous que je pose la question. J'attends vos conseils. Je ne suis pas venue vous voir ce soir avec toutes les réponses, ou avec la réponse du gouvernement alors que le débat ne fait que commencer.

**Mme McDonald:** Et les autres questions relatives au rôle des télédiffuseurs privés en matière d'émissions canadiennes? Pensez-vous qu'ils devraient jouer un plus grand rôle, investir plus dans les émissions canadiennes?

**Mme MacDonald:** Absolument. Je suis désolée que mes propos ne vous l'aient pas fait comprendre, que vous n'ayez pas compris que c'était mon intention. J'estime qu'ils ont un rôle à jouer et une responsabilité à remplir.



[Text]

**Ms McDonald:** Do you think Canadian ownership of broadcasting—if I could focus some questions there because we are going to be dealing with legislation, before other questions—should be stipulated in the Broadcasting Act as it is now?

**Miss MacDonald:** Yes.

**Ms McDonald:** Do you have concerns about a concentration of ownership or ownership across different forms of media?

**Miss MacDonald:** Do you mean whether or not that should be in the act?

**Ms McDonald:** That is right. Do you have such concerns? If so, should there be legislative constraints on that?

**Miss MacDonald:** Well, I am not sure. I think it is important that we recognize, as a previous study did of broadcasting and of the media generally, that there be an awareness of the dangers inherent in over-concentration. I also think it is different in different parts of the country. I think the CRTC has done a good job in addressing this issue, and I am not sure that it should be written specifically into legislation so the same thing applies all across the board, when the needs might be quite different in one part of the country from what they are in another. At the same time, I would appreciate hearing from you on this.

**Ms McDonald:** I would like to ask you what kind of purpose statement you think should be in the act. There is of course a purpose statement in the present act, and Caplan-Sauvageau certainly refers to a statement of purpose regarding diversity, range of programming, Canadian content, Canadian identity, the different geographic regions being represented. I wonder if you would agree that there should be such a statement, and if, along with these other diverse groups, that both sexes should not be represented. There is a stipulation of purpose that regions ought to be fairly balanced, with different groups and different opinions, but two major groups are left out of this. These groups are men and women, and as we know, women are very badly under-represented in programming. I wonder if you would not consider that it is time to include representation of the sexes as well as region and language groups.

**Miss MacDonald:** Section 3 is of course critical. It is the basis of broadcasting policy in the sense that it does set out the mission, which will obviously be focusing on the requirements for quality Canadian programming.

However, I want to assure you that if there is any way in which I see it necessary to strengthen any part of the act to ensure equality for women and men, then I will address not just section 3 but any other section where it is necessary.

**Ms McDonald:** There might then be a section regarding pornography, for example.

**Miss MacDonald:** There could be. Again, I would I welcome your advice.

[Translation]

**Mme McDonald:** Pensez-vous que la participation canadienne en matière de radiodiffusion—j'aimerais poser ces questions avant les autres car nous allons parler de législation—devrait être stipulée dans la Loi sur la radiodiffusion sous sa forme actuelle?

**Mme MacDonald:** Oui.

**Mme McDonald:** Vous posez-vous des questions au sujet de la concentration des médias?

**Mme MacDonald:** Me demandez-vous si la loi devrait aborder cette question?

**Mme McDonald:** Oui. Vous posez-vous des questions? Dans l'affirmative, fera-t-il légiférer?

**Mme MacDonald:** Je n'en suis pas sûre. Il importe que nous n'ignorions pas les dangers inhérents à la surconcentration signalée par une étude précédente sur la radiodiffusion et sur les médias en général. Je pense également qu'il y a des différences d'une région à l'autre du pays. Je crois que le CRTC a fait du bon travail dans ce domaine, et je ne suis pas certaine que l'inscrire dans la loi appliquant partout et à tous la même règle serait une bonne chose quand les besoins peuvent être très différents d'une région à l'autre du pays. Il reste que j'aimerais beaucoup avoir votre opinion.

**Mme McDonald:** Quelle déclaration d'intention devrait figurer dans la loi? Bien entendu, dans la loi actuelle, figure une déclaration d'intention, et Caplan-Sauvageau se réfère à une déclaration d'intention concernant la diversité, l'éventail de programmes, le contenu canadien, l'identité canadienne, les différentes régions géographiques représentées. Une telle déclaration devrait-elle figurer et parmi tous ces groupes d'intérêts divers devrait-on continuer à omettre les deux sexes? Il est dit que les régions devraient être représentées de manière équitable, compte tenu de la différence du groupe et de la différence des opinions mais deux groupes majeurs sont oubliés. Il s'agit des hommes et des femmes et comme nous le savons tous, la sous-représentation des femmes dont la programmation est effarante. Ne pensez-vous pas qu'il est temps d'inclure tout autant la représentation des sexes que celle des régions et des groupes linguistiques?

**Mme MacDonald:** Bien entendu, l'article 3 est primordial. C'est le fondement même de la politique de radiodiffusion dans la mesure où il énonce sa mission qui de toute évidence mettra l'accent sur le besoin d'émissions canadiennes de qualité.

Cependant, je tiens à vous assurer que si je perçois la nécessité de renforcer toute partie de la loi pour assurer l'égalité entre les femmes et les hommes, je ne m'intéresserais pas seulement à l'article 3 mais à tous les autres articles pertinents.

**Mme McDonald:** Il pourrait y avoir un article sur la pornographie, par exemple.

**Mme MacDonald:** C'est une possibilité. Encore une fois, j'attends vos conseils.

[Texte]

[Traduction]

• 1905

**Ms McDonald:** Sure. I am not asking you for a final opinion on a complex issue. But if there is going to be a purpose section, it seems to me the major group that is left out right now is women and it would be—

**Miss MacDonald:** I do not disagree with that.

**Ms McDonald:** Yes. And it is also an omission in Caplan-Sauvageau; they do not put it in there and it would be very nice if the Minister would state that a statement of purpose ought to... that women are as important to Canada as the regions are.

**Miss MacDonald:** Quite apart from that, but I want you to know that in the broadcasting field itself there is going to be a very careful, continuing personal monitoring of their implementation of the Employment Equity Act.

**Ms McDonald:** I am certainly pleased to hear that.

If I could just ask a more general question about the timing and the constraints in terms of changing broadcasting policy... I am sure you are very well aware that the CRTC is plunging ahead, making decisions, opening up... It has made very significant decisions in the last year regarding the shape of the broadcasting system, and I wonder if you feel that we are behind the times, that it is going to be too late, that the key decisions shaping broadcasting, especially with license renewals coming up...

Incidentally, I would like to ask you a very specific question about license renewal periods. What time do you think should be in the act—five years, two years, three years? It seems to me that the timing is extremely crucial for having any impact on broadcasting policy.

**Miss MacDonald:** Well, you mention about the CRTC plunging ahead. I think the CRTC, as I mentioned earlier in a response to Mrs. Finestone, had made some decisions, and I do not think, as I said, those decisions closed the doors to anything that we as a committee or as a government would want to do in the field of broadcasting. I think we have the ability to set the policy for the future.

**Ms McDonald:** But the license renewals are up now. Those licenses are going to be out.

**Miss MacDonald:** I am aware of that. I think the license renewal that was given to Global indicated the need for more and better Canadian programming. I do not think it in any way either hinders the work of the committee or indeed prohibits the government from taking action in this regard. I think the way in which the CRTC addressed the question of sexual stereotyping has been a good move forward, but it does not inhibit us from going further, if we feel that is necessary, in the act itself.

**Ms McDonald:** Could I just ask you very specifically about the license renewal period?

**Mme McDonald:** Bien sûr. Je ne vous demande pas une opinion définitive. C'est une question très complexe. Mais s'il doit y avoir un article d'intention, il me semble que le groupe majeur oublié à l'heure actuel est celui des femmes et il serait...

**Mme MacDonald:** Je n'en disconviens pas.

**Mme McDonald:** Oui. Et c'est aussi une mission dans le rapport Caplan-Sauvageau; il n'en parle pas et il serait très agréable d'entendre le ministre dire qu'une déclaration d'intention devrait... que les femmes sont aussi importantes pour le Canada que les régions.

**Mme MacDonald:** Je tiens à vous signaler que dans le domaine de la radiodiffusion lui-même, le respect de la Loi sur l'équité devant l'emploi fera l'objet d'une surveillance très étroite.

**Mme McDonald:** Je suis heureuse de vous l'entendre dire.

J'aimerais vous poser une question plus générale sur l'à-propos de ces changements proposés à la politique de radiodiffusion et sur les contraintes... Je suis certaine que vous n'ignorez pas que le CRTC met les bouchées doubles, prend des décisions, ouvre... Il a pris des décisions très importantes l'année dernière concernant la structure de la radiodiffusion. Ne pensez-vous pas que nous arrivons après la bataille, qu'il sera trop tard, que les décisions cruciales dessinant la radiodiffusion de demain, surtout avec la période de renouvellement des licences...

À ce sujet, j'aimerais vous poser une question très précise sur les période de renouvellement des licences. Quelle devrait être la période stipulée dans la loi—5 ans, 2 ans, 3 ans? Il me semble que c'est un point dont l'impact sur la politique de radiodiffusion est crucial.

**Mme MacDonald:** Vous dites que le CRTC met les bouchées doubles. Je crois que le CRTC, comme je l'ai dit un peu plus tôt en répondant à une question de M<sup>me</sup> Finestone, avait pris certaines décisions, et je ne pense pas, comme je l'ai dit, que ces décisions ferment la porte à toute initiative voulant être prise par ce comité ou par le gouvernement dans le domaine de la radiodiffusion. Nous avons le pouvoir d'énoncer la politique de demain.

**Mme McDonald:** C'est maintenant qu'a lieu le renouvellement des licences. Ces licences sont disponibles.

**Mme MacDonald:** Je sais. Je crois que le renouvellement de licences accordé à Global a indiqué la nécessité de meilleures émissions canadiennes et en plus grand nombre. Je ne crois pas que cela n'entrave en aucune manière les travaux de votre comité ou interdise au gouvernement de mener certaines actions à cet égard. Je crois que la manière dont le CRTC a réglé la question des stéréotypes sexuels a marqué un pas dans la bonne direction, mais cela ne nous interdit pas d'aller plus loin, si nous l'estimons nécessaire, dans la loi elle-même.

**Mme McDonald:** Pourriez-vous répondre à ma question sur la période de renouvellement de licences?



[Text]

**Miss MacDonald:** It is currently five years. There is a question, and I think perhaps you should consider this, whether or not one way of addressing this might be that if the past record has been good, it should be longer than the five years, or shorter in certain circumstances. I ask you just for your consideration of something of this nature.

**Ms McDonald:** Thank you.

**The Chairman:** Colleagues, Mr. Scowen is here as a substitute for Mr. Gormley. The clerk has not yet received the documentation for that substitution. I am told it is on its way. I would ask the indulgence of the committee in permitting Mr. Scowen to ask his questions.

**Mrs. Finestone:** Just a point of information before our colleague asks a question. What happened with the vote? Did they stop ringing the bells?

**The Chairman:** The government lost the vote. We can hit the hustings.

**Mrs. Finestone:** Oh, really? Well, Flora, just stay there—it is okay.

**The Chairman:** We are well ahead in Mount Royal now.

**Mrs. Finestone:** As to be expected, sir.

**The Chairman:** No, it was a false alarm. There was no vote and there will be no vote. Mr. Scowen, the floor is yours.

• 1910

**Mr. Scowen:** Madam Minister, I wonder if you consider the CRTC to be similar to the Post Office, where the CRTC was put in there to take away government interference in the same way that the Post Office was made a Crown corporation to take away government interference.

**Miss MacDonald:** And increase the possibility of delivering mail.

**Mr. Scowen:** The Canadian public demands that the legislators get involved both within the post office and within the CRTC. Do you find that a problem at all?

**Miss MacDonald:** Yes, I would find it a great problem. I would hope that Canadian legislators never call upon the government to decide each and every application that comes before a commission. I think that would be very wrong.

**Mr. Scowen:** What I am getting at is that every time there is something on the CBC we get the flack about what the CRTC may or may not allow, and I just wonder if you do find that a problem or do you just say it is the CRTC's problem?

**Miss MacDonald:** No. I think in a country like this we are always going to be faced with circumstances where what is acceptable to one group of people may not be acceptable to another. That is part and parcel of the make-up of living in a pluralistic society.

I think the CRTC should have the responsibility for ensuring that the networks or the stations it licenses maintain

[Translation]

**Mme MacDonald:** Actuellement, elle est de cinq ans. Il y a peut-être une solution et j'aimerais vous la soumettre sous forme de question: cette période de renouvellement ne devrait-elle pas être modulée, c'est-à-dire plus de cinq ans ou moins de cinq ans, en fonction de la performance passée? Je vous demande simplement d'y réfléchir.

**Mme McDonald:** Merci.

**Le président:** Chers collègues, M. Scowen remplace M. Gormley. Le greffier n'a pas encore reçu notification de ce remplacement. Le document est en route. Je vous demanderais de faire preuve d'intelligence et de permettre à M. Scowen de poser ses questions.

**Mme Finestone:** Un simple renseignement avant que notre collègue ne pose sa question. Que s'est-il passé avec le vote? Pourquoi les cloches se sont-elles arrêtées de sonner?

**Le président:** Le gouvernement a perdu le vote. Nous pouvons nous mettre en campagne.

**Mme Finestone:** Vraiment? Restez, Flora—ça n'a pas d'importance.

**Le président:** Nous sommes très bien placés à Mont-Royal maintenant.

**Mme Finestone:** Comme il fallait s'y attendre, monsieur.

**Le président:** Non, c'était une fausse alarme. Il n'y a pas eu de vote il n'y aura pas de vote. Monsieur Scowen, vous avez la parole.

**M. Scowen:** Madame la ministre, considérez-vous que le CRTC est comparable aux Postes, que le CRTC a été créé pour prévenir toute interférence du gouvernement de la même manière que les Postes ont été constituées en Société de la Couronne pour prévenir toute interférence du gouvernement.

**Mme MacDonald:** Et améliorer le service de livraison du courrier.

**M. Scowen:** L'opinion publique demande aux législateurs d'intervenir à la fois aux Postes et au CRTC. Est-ce que cela pose un problème?

**Mme MacDonald:** Oui, cela causerait un gros problème. J'oserais espérer que les législateurs canadiens ne fassent pas appel au gouvernement chaque fois qu'une demande est soumise à une commission. Ce serait une grave erreur.

**M. Scowen:** Chaque fois qu'il y a un problème avec Radio-Canada des arguments sur ce que peut ou ne peut pas autoriser le CRTC ne cesse de voler, et je me demande simplement si vous pensez que c'est un problème ou si pour vous, c'est tout simplement le problème du CRTC?

**Mme MacDonald:** Non. Dans un pays comme le nôtre, il y aura toujours des circonstances où ce qui est acceptable pour un groupe peut ne pas l'être pour un autre. C'est inhérent à la vie dans la société biculturaliste.

A mon avis, le CRTC devrait avoir la responsabilité de s'assurer que les réseaux ou les stations auxquels il octroie des



## [Texte]

certain standards, but I do not think every time someone does not like a particular program or a particular series that the government should step in and say that is not correct, any more than when certain groups call meetings to discuss certain items or take certain points of view I may not wholeheartedly endorse I would want to see somebody go in and try to stop them.

**Mr. Scowen:** Thank you. To follow up on Mr. Caldwell's question here about who was going to run this second station, I did not quite follow your answer. I think the question he probably had in mind was whether the same board of governors was going to control this. I think that is what he had but I do not think you answered it quite that way. You got to the programming more than who was going to run it.

**Miss MacDonald:** I think it is important to recognize that what I am talking about is any application that goes before the CRTC, and I was suggesting a variety of program needs that are not being met adequately at the present time and that these might be incorporated in the presentation of an application to the CRTC. I am saying "might be" included because any application by a corporation putting in such an application would necessarily reflect what that applicant wants to see carried out.

**Mr. Scowen:** Yes. This is not necessarily going to be a government-sponsored station similar to the CBC then.

**Miss MacDonald:** No.

**Mr. Scowen:** Okay. Well, I am just trying to get this straight in my head. Who does the deciding on what programs—does the same board of governors decide the programming or is up to the CBC?

**Miss MacDonald:** The CBC comes before the CRTC with an application for renewal and they have to go through, as I am sure they would say to you, a week of pretty intensive hearings in which all aspects of their operation are looked at, whether it be their financial management, their operations, their programming, the whole thing, to see whether or not they merit getting a renewal of their licence. It is the CRTC which then recommends the renewal and any terms or conditions it wishes to place on it.

**Mr. Scowen:** I have something for my constituents. Is the CBC obligated to supply a satisfactory service to all areas of Canada television-wise?

## [Traduction]

licences respectent certaines normes, mais je ne pense pas que chaque fois que quelqu'un n'aime pas une émission particulière ou une série particulière le gouvernement devrait intervenir et manifester son indignation, pas plus que lorsque certains groupes tiennent des réunions pour discuter certaines questions ou émettre certains points de vue qui ne peuvent pas être les miens, je voudrais que quelqu'un essaie de les en empêcher.

**M. Scowen:** Merci. Monsieur Caldwell vous a posé une question sur les responsables de ce deuxième réseau. Je n'ai pas très bien compris votre réponse. Je crois qu'il voulait probablement vous demander si c'était le même conseil d'administration qui le contrôlerait. Je crois que c'est ce qu'il voulait vous demander mais je ne pense pas que vous lui ayez vraiment répondu. Vous avez plus parlé de la programmation que des responsables.

**Mme MacDonald:** Il faut que vous compreniez que je parlais d'une manière générale des demandes présentées au CRTC. J'ai suggéré toute une série de besoins qui ne sont pas suffisamment satisfaits pour le moment et qui pourraient être incorporés à une demande présentée au CRTC. Je dis «qui pourrait être» incorporé car toute demande présentée par une compagnie reflète automatiquement les *désiderata* du demandeur.

**M. Scowen:** Oui. Il ne s'agira donc pas forcément d'un réseau financé par le gouvernement analogue à celui de Radio-Canada.

**Mme MacDonald:** Non.

**M. Scowen:** Très bien. J'essaie simplement d'être sûr de bien comprendre. Qui prend la décision pour la programmation—est-ce que c'est le même conseil d'administration ou Radio-Canada?

**Mme MacDonald:** Radio-Canada se présente devant le CRTC avec une demande de renouvellement et il doit subir—je suis certaine que c'est ainsi qu'ils vous présenteraient la chose—une semaine d'audiences relativement intensives au cours de laquelle tous les aspects de leurs activités sont étudiés, qu'il s'agisse de la gestion financière, de l'exploitation, de la programmation, de tout, pour déterminer si oui ou non ils méritent que leur licence soit renouvelée. C'est le CRTC qui ensuite recommande leur renouvellement avec les modalités et les conditions qu'il souhaite y attacher.

**M. Scowen:** J'ai quelque chose pour mes électeurs. Radio-Canada a-t-elle l'obligation d'offrir un service de télévision satisfaisant à toutes les régions du Canada?

• 1915

**Miss MacDonald:** That is the requirement, and one of the areas I was addressing was accessibility, because I know that it is not even across the country. Efforts have been made, certainly, to try to ensure that Canadians do have access to our national outlet, but it is just in the last few weeks, I think, that arrangements have been made, for instance, for CBC television to reach parts of New Brunswick.

**Mme MacDonald:** C'est ce qui est exigé et l'un des secteurs que j'ai mentionnés c'est l'accessibilité, car je sais qu'on ne l'a pas partout au pays. Bien sûr, on a fait des efforts pour s'assurer que les Canadiens aient accès au réseau national, mais c'est au cours des dernières semaines seulement qu'on a pris les dispositions nécessaires pour que certaines parties du Nouveau-Brunswick aient accès à la télévision de la CBC.

[Text]

**Mr. Scowen:** We have this problem. I know that we do have some CBC satellite service and it would seem odd to me odd that northern Saskatchewan people particularly cannot get Saskatchewan CBC, which they would very dearly love to get, simply because they would like to know what goes on in their province as it happens rather than read about it in the paper two weeks later.

**Miss MacDonald:** I am sure the people in northern Saskatchewan are like most other Canadians; they do want to receive the CBC.

Now, CBC programming is available pretty well anywhere in communities with populations of 500 or over. There is the difficulty still of smaller units but nevertheless, what they are trying to do is extend service and that is as public funds permit them to do so.

**Mr. Scowen:** In this particular case I am talking about—

**The Chairman:** Mr. Scowen, there will be an opportunity for another round. We are on the second round, which is a five-minute session, and I sense you are chafing. Yes, Mrs. Finestone. Please proceed.

**Mrs. Finestone:** Okay. In five minutes or less. First of all, in your program, you talk on page 9 about minority groups and I agree with you. I think making our visible minorities visible on the TV screen is vital. However, I have an ongoing concern about mainstreaming, the picture that is the reality of Canada today. If you go into a subway station or a metro station in my riding, there is a great variety of colour as well as what we have considered the traditional Canadian face. I am very anxious to know this will be reflected in all programs, not just in TV Canada. In the CRTC regulations, how do you see handling that really serious dilemma of not marginalizing into just TV Canada?

**Miss MacDonald:** I think it is a serious problem.

**Mrs. Finestone:** But will Bill C-62 add to that in some way?

**Miss MacDonald:** In some ways, but as I mentioned, that addresses the question of women, of visible minorities, of native people and so on, being part and parcel of whole areas which are federally regulated; obviously, broadcasting. But the present situation in mainline programming certainly does not reflect the make-up of Canada today.

**Mrs. Finestone:** I watch Radio-Canada. They do a much better job than CBC in that regard, and I was just wondering if there was some way in which we could be sensitive to the integration of the reality of Canada today.

**Miss MacDonald:** I appreciate your comments and I trust the people who are carrying out the various hiring practices will also read them with the same degree of concern that I have heard them.

[Translation]

**M. Scowen:** Nous avons également ce problème. Je sais que nous pouvons obtenir un certain service de la CBC par satellite, mais il me semblerait étrange que les gens du nord de la Saskatchewan surtout ne peuvent capter CBC Saskatchewan, ils adoreraient pouvoir le faire, pour savoir tout simplement ce qui se passe dans leur province, au moment même où ça se passe plutôt que de le lire dans les journaux deux semaines plus tard.

**Mme MacDonald:** Je suis certaine que les gens du nord de la Saskatchewan sont comme la plupart des autres Canadiens; ils veulent avoir accès à la CBC.

La programmation de la CBC rejoint presque toutes les collectivités de 500 habitants ou plus. Il y a cependant toujours des difficultés pour les endroits moins peuplés, néanmoins nous essayons d'offrir ces services pour autant que les fonds publics nous le permettent.

**M. Scowen:** Et je voulais signaler, dans ce cas-ci...

**Le président:** Monsieur Scowen, vous aurez l'occasion de le mentionner à l'autre tour. Nous en sommes au deuxième tour, cinq minutes sont accordées à chaque intervenant, et j'ai un peu l'impression que vous vous impatientez. Oui madame Finestone. Vous avez la parole.

**Mme Finestone:** Au sujet de votre programme, vous mentionnez à la page 11 le groupe minoritaire et je suis d'accord avec vous. Il est essentiel d'avoir des productions qui rendent visibles nos minorités. Toutefois, de tout faire entrer dans un même courant principal m'inquiète un peu, s'il s'agit de montrer ce qu'est la réalité canadienne aujourd'hui. Si on se rend dans une station de métro de ma circonscription par exemple, on voit autant de gens de couleurs, que de visages canadiens traditionnels. Et je voudrais bien que tout cela se traduise dans les programmes, et non pas simplement à la télévision canadienne. Comment pouvez-vous faire face à ce dilemme très grave, au sein du règlement du CRTC, afin qu'il n'y ait pas de marginalisation pour la télévision canadienne seulement?

**Mme MacDonald:** C'est un problème sérieux.

**Mme Finestone:** Est-ce que le projet de loi 62 aidera de quelque façon?

**Mme MacDonald:** D'une certaine façon, je le répète, il soulève les questions des femmes, des minorités visibles, des autochtones et autres, comme étant partie ou totalité des secteurs réglementés par le gouvernement fédéral; et bien sûr en radiodiffusion. La programmation courante ne reflète certainement pas la composition actuelle du Canada.

**Mme Finestone:** Je regarde Radio-Canada, on y fait un meilleur travail qu'à la CBC sous ce rapport, et je demandais simplement si on ne pouvait pas trouver des moyens d'être plus sensibles pour intégrer la réalité canadienne d'aujourd'hui dans la programmation.

**Mme MacDonald:** Je vous suis reconnaissante de vos remarques et j'ai confiance que les responsables de l'embauche les liront avec le même intérêt que j'ai eu à les écouter.



## [Texte]

**Mrs. Finestone:** Not only to work behind the cameras, I want them to reflect it in front of the camera too.

What is your view with respect to quantity versus quality programming? We have an ongoing battle when talking to acquaintances, friends and neighbours. They say never mind about the prime time and numbers and hours and minutes and seconds on radio or television or in music; as long as you have good quality programming, it does not matter what the quantity is. How do you respond to that?

• 1920

**Miss MacDonald:** In a sense, what I was talking about, the need for an alternative service, reflects just that question. There is no doubt that both public and private broadcasters today have to be able to ensure enough revenue to keep themselves going. If they were to put on programs that only appealed to a smaller audience over the major period of time, they could not function. No, they have to target their programs to mass audiences.

Then, you get that highlighted as one of the major programming needs today. I think what we are talking about here tonight is an alternative service that will help to address that lack or that gap that is there. You are quite correct. A limited number of people will say they would like to have such and such a service because it is not available to them.

**Mrs. Finestone:** Yes. I am not interested in limiting people's choices. I am interested in expanding their options.

I have a very short time. If I do get time, I am going to come back to the bottom of page 16. However, there are two little housekeeping matters I would like to ask you about. One is with respect to the copyright bill. Are you expecting us to take into consideration any of the aspects of copyright while we are addressing the new Broadcasting Act? I hope the answer is no.

**Miss MacDonald:** I hate to tell you this, but it is not going to be too long before you have a copyright act to cope with as well.

**Mrs. Finestone:** Not before we finish tabling our answer to you, I hope, Madam Minister. Please have a heart. God, at the thought of it I think I just got turned off.

Secondly, my other housekeeping matter. I think a number of us were a bit disconcerted about the funding of another sort of task force going out—at the cost of about \$150,000—to see what the public is thinking, as we are about to go into the same operation. Does the Minister's use of that support from her ministry... could she explain why? It has put a number of your members of this particular standing committee in a bit of a difficult spot. Each one of us has asked to be a panelist at different points across the country. First, we cannot, because

## [Traduction]

**Mme Finestone:** Non seulement il faut qu'ils aient ces préoccupations derrière les caméras, mais il faut qu'ils les traduisent également devant.

Que pensez-vous de la quantité par opposition à la qualité dans la programmation? C'est une lutte qui se poursuit lorsque nous discutons avec les gens que nous rencontrons, nos amis et nos voisins. Ils nous disent de ne plus nous soucier des heures de pointe, du nombre d'heures, de minutes et de secondes consacrées à la radio ou à la télévision ou à la programmation musicale; pour autant qu'on ait une programmation de bonne qualité, la quantité n'a pas d'importance. Que répondez-vous à ces gens-là?

**Mme MacDonald:** Dans un certain sens, ce dont je vous parlais, la nécessité d'un service de rechange, rejoint justement cette question. Il n'y a pas de doute que les radiodiffuseurs publics et privés aujourd'hui doivent s'assurer que leurs recettes sont suffisantes pour poursuivre leur travail. S'ils ne présentent que des programmes attirant un public très restreint la majeure partie du temps, ils ne pourront pas fonctionner. Donc, ils doivent mettre l'accent sur les programmes qui s'adressent au spectateur moyen.

Cette question est soulignée comme étant un des besoins de programmation des plus importants de nos jours. Ce dont il est question, ce soir, c'est un service de rechange qui pourrait combler ce manque, cet écart. Vous avez tout à fait raison. Un petit nombre de gens vous diront qu'ils aimeraient bien tel ou tel service, qui ne leur est pas offert.

**Mme Finestone:** Oui. Je ne suis pas intéressée à restreindre les choix du public. Je désire plutôt qu'il y ait davantage d'options.

Je dispose de très peu de temps. Si j'en ai davantage, je reviendrai à ce que vous dites, à la page 18. Il y a, cependant, deux petites questions de régie interne que j'aimerais soulever. L'une a trait au projet de loi sur les droits d'auteur. Est-ce que vous vous attendez à ce que nous tenions compte de certains aspects des droits d'auteur alors que nous étudierons la nouvelle Loi sur la radiodiffusion. J'espère que vous répondrez non.

**Mme MacDonald:** Je déteste avoir à vous l'apprendre, mais ce ne sera pas très long avant que vous ayez également à étudier un projet de loi sur les droits d'auteur.

**Mme Finestone:** J'espère, madame la ministre, que ce ne sera pas avant que nous vous ayons donné notre réponse à ce sujet. Ayez un peu pitié de nous. À y penser simplement, je ne trouve plus rien à dire.

Deuxièmement, j'ai une deuxième question de régie interne. Certains parmi nous sont un peu déconcertés du financement d'un autre genre de groupe de travail—il en coûtera quelque 150,000\$—afin de savoir ce que pense le public, au moment où nous allons faire ce même genre de travail. Est-ce que le ministre se sert de cet appui de son ministère... est-ce qu'elle peut nous expliquer pourquoi elle le fait? Plusieurs des membres de ce comité se trouveront dans une situation un peu difficile. Chacun de nous est invité à faire partie d'une tribune



[Text]

our schedule will not permit it. Second, we seem to feel it is something of a . . .

**Miss MacDonald:** Duplication.

**Mrs. Finestone:** Yes.

**Miss MacDonald:** Quite frankly, this is a proposal that is privately sponsored, that is set up by groups outside. They asked for some support from the Department of Communications to help them. Because I feel it is important to have the task force report discussed and debated as widely as possible, some months ago I told them we would be glad to put a certain amount of funding into it. I am glad to see them doing this. At that time, I did not know what the timing or the agenda and the plans of this committee would be.

I do not think there will be any unnecessary duplication. I think with a subject as complex and as far-reaching as this, it demands as much attention as it can possibly get. If anything, I think I would look to that group to be pushing us along in the work we have to do, to ensure that people are ready to make a contribution, insisting that parliamentarians get on with their job, and insisting that the recommendations in the task force report be addressed as expeditiously and as thoughtfully as possible.

**The Chairman:** Thank you, Miss MacDonald. Mrs. Finestone, I know you ask the most interesting questions, and I am sure it will add to the delectation of anticipation if you hold a few back for the next round. Mr. Caldwell.

• 1925

**Mr. Caldwell:** Thank you, Mr. Chairman. Madam Minister, I would like to go back to page 4. You say "Canadian broadcasting should reflect what Canadians want to hear and watch." If you ask somebody if they want to watch more Canadian programs, they are going to say yes out of patriotism or whatever you want to call it. I think we have to look at the facts.

Except for hockey, Canadians have not shown they want to watch Canadian television. Hockey is rated one of the top ten on a continual basis. *Anne of Green Gables* rates very well when it is on. We cannot have *Anne of Green Gables* on every night of the week.

Canadians are watching American shows. *The Bill Cosby Show*, for example, outrates all other Canadian shows. If you are saying Canadian broadcasting should reflect what Canadians want to hear and watch, they want to watch Bill Cosby.

If you want to take that further and somebody says we should have programs for children or senior citizens or this or that, it is all very good but it is ghetto broadcasting. I am sure if you put a show on for them in the middle of the afternoon

[Translation]

à divers endroits au pays. Premièrement, ce ne sera pas possible étant donné notre horaire. Deuxièmement, nous sommes d'avis qu'il s'agit . . .

**Mme MacDonald:** De double emploi.

**Mme Finestone:** Oui.

**Mme MacDonald:** Je vous avouerai franchement qu'il s'agit d'une proposition parrainée par le secteur privé, et ce sont des groupes de l'extérieur qui s'en chargeront. Ils ont demandé l'aide du ministère des Communications. J'estime qu'il est important que le rapport du groupe de travail fasse l'objet de discussions et de délibérations dans le plus grand nombre d'endroits possible, et il y a quelques mois j'avais mentionné à ces groupes que nous leur accorderions un certain financement. Je suis heureuse de voir qu'ils feront ce travail. À l'époque, je ne savais pas quel serait l'échéancier ou l'ordre du jour ou même les projets de ce comité-ci.

Je ne crois pas qu'il y ait de chevauchement inutile. Étant donné que le sujet est si complexe et d'une portée si générale, il faut qu'on lui accorde toute l'attention possible. Je crois même que ce groupe pourrait nous orienter un peu dans notre travail, s'assurer que les gens soient prêts à faire une contribution, insister pour que les parlementaires poursuivent leurs travaux et qu'on donne suite aux recommandations du rapport du groupe de travail de façon expéditive et réfléchie.

**Le président:** Merci mademoiselle Macdonald. Madame Finestone, je sais que vous avez soulevé des questions extrêmement intéressantes, et je suis certain qu'en en gardant quelques-unes pour le prochain tour, nous n'en serons que plus impatients et plus curieux. Monsieur Caldwell.

**M. Caldwell:** Merci monsieur le président. Vous dites à la page 4 madame la ministre, et je cite: «*La radiodiffusion canadienne devrait présenter ce que les Canadiens veulent voir et entendre.*». Or si vous demandez aux gens s'ils veulent voir davantage de programmes canadiens, ils vous répondront oui par patriotisme. Mais ce qui compte ce sont les faits.

En dehors des matchs de hockey, les Canadiens ne tiennent nullement à regarder la télévision canadienne. Les matchs de hockey figurent parmi les dix émissions les plus populaires de l'Amérique du Nord. *Anne of Green Gables* a une très bonne cote mais on ne peut s'attendre à avoir des émissions de ce calibre tous les soirs.

La majorité des Canadiens regardent les émissions américaines. Ainsi *The Bill Cosby Show* est vu par plus de téléspectateurs que toutes les émissions canadiennes. Si vous dites donc que la télévision canadienne devrait présenter ce que les Canadiens veulent voir, il faudrait dans ce cas leur montrer Bill Cosby.

On pourrait encore aller plus sur cette voie et présenter des émissions destinées aux enfants et aux personnes âgées mais on se retrouverait avec toute une série de programmes destinés à différents ghettos. D'ailleurs même si on présentait une

**[Texte]**

about what senior citizens should be watching I am sure you will still find them watching *The Edge of Night*. To to paraphrase Yogi Berra, if they will not watch Canadian programs, you cannot stop them. It is as simple as that.

I think we are trying to do something here. It is very nice to be patriotic. I would be one of the first to say we should have more Canadian programming, but I do not think we should have more ghetto broadcasting in Canada, just for the sake of calling it Canadian.

It seems to me that is the direction in which we want to go. We are going to create a whole network of ghetto broadcasting. There may be people who want to watch how to refinish a chair. There might be a certain audience who do that kind of thing, but they are still going to be watching Bill Cosby.

**Miss MacDonald:** Is it not great to live in a country where people have the opportunity to do so if they want? At the same time, should they not have the opportunity to watch Canadian programming? I would not want to live in a country like ours where what is accessible to us is American programming only, French programming only, or English programming only. I would like to see programming which makes it possible for Canadians living in Nova Scotia to know far more about what Canadians living in Saskatchewan are doing.

**Mr. Caldwell:** I could not agree with you more. I am not arguing, but you cannot force people to watch something they do not want to watch.

**Miss MacDonald:** Nobody is suggesting that. First of all, we are talking about the fact that we have national networks which deliver programs, Canadian programming to some extent, but not enough, on prime-time mass audience hours. Nobody is suggesting we do away with them. No one is saying you are going to ghetto-ize those people, or whatever. They are there, but are they answering all the needs of Canadian programming? No, they are restricted because of budgetary needs, because of the need to give primary service. They are restricted to targeting to mass audiences. They have to do more and better. I have said that throughout.

Secondly, is there a service which can be provided for groups of people who want to watch something more specialized? Over the years we have heard many groups saying we should have children's programming, religious programming, or programming directed to our ethnic groups. Can we put together a channel which embodies all of these or a number of them? That is what we are talking about.

• 1930

**Mr. Caldwell:** I think it is all very good if we can do that, but let us not get hung up on Canadians wanting this. There are certain sectors of Canadian society that want this, but the overall Canadian has not indicated that he wants to watch it.

**Miss MacDonald:** I think what the—

**Mr. Caldwell:** I am not arguing with you, but you take the private broadcaster and you say yes, he should do more Canadian production; yes, because as Caplan-Sauvageau pointed out, he is making fairly good profits. However, those

**[Traduction]**

émission d'après-midi destinée aux personnes âgées, cela ne les empêcherait pas de regarder *The Edge of Night*. On ne peut pas obliger les gens à regarder les émissions canadiennes. Voilà!

Nous tentons d'amorcer quelque chose. C'est très joli d'être patriote et je suis le premier à dire que nous devrions avoir davantage de programmation canadienne; j'estime néanmoins qu'il ne faut pas faire une programmation trop étroite sous prétexte de patriotisme.

Or nous semblons nous orienter dans cette voie en créant des émissions destinées à des clientèles bien particulières. Même s'il y a un certain nombre de personnes qui seraient prêtes à regarder comment on remet en état des vieux meubles, cela ne les empêche nullement de regarder Bill Cosby.

**Mme MacDonald:** C'est justement ce qui fait la beauté du Canada que les gens sont libres de regarder ce qu'ils veulent mais il faut leur offrir la possibilité de regarder des émissions canadiennes s'ils y tiennent. Il ne faut surtout pas limiter à la programmation aux spectacles américains aux émissions en langues française ou anglaise uniquement. Ainsi les habitants de la Nouvelle-Écosse doivent pouvoir se faire une idée de la vie en Saskatchewan.

**M. Caldwell:** Je suis tout à fait d'accord mais on ne peut pas obliger les gens à regarder ce qui ne les intéresse pas.

**Mme MacDonald:** Il n'en est pas du tout question. Nous avons d'ores et déjà des réseaux nationaux qui présentent la programmation canadienne aux heures de grande écoute mais ce n'est pas encore assez. Il n'est pas question de supprimer ces émissions ni d'instituer une espèce de ghetto. La question est de savoir si s'il y a suffisamment de programmation canadienne. Or celle-ci est entravée du fait des restrictions budgétaires et du fait que ces émissions doivent plaire au plus grand nombre. C'est cette situation qu'il faut chercher à améliorer.

On pourrait également prévoir un certain nombre d'émissions destinées à des personnes qui s'intéressent à des sujets bien particuliers. On nous a souvent dit qu'on devrait avoir davantage de programmes pour enfants, des programmes religieux ou des programmes destinés à nos groupes ethniques. On pourrait peut-être créer un canal spécial qui s'occuperait de ce genre d'émissions.

**M. Caldwell:** Si on peut le faire tant mieux; rien n'empêche que la majorité des Canadiens ne tiennent nullement à voir ce genre d'émission qui serait destiné essentiellement à des groupes restreints.

**Mme MacDonald:** Je pense que...

**M. Caldwell:** On pourrait éventuellement obliger les radiodiffuseurs privés à prendre part à la programmation canadienne car selon le rapport Caplan-Sauvageau, ces stations réalisent de bons bénéfices. Toutefois ces bénéfices



[Text]

profits will be very quickly eaten up if he wants to compete with those American programmings on an *Anne of Green Gables* basis. The reason they are not doing it is that it is too expensive. It is easy to say yes, they are making profits now and they should be doing more—I agree—but you cannot expect them night after night to put on the types of programmings—

**Miss MacDonald:** Jim, what they are finding is that if they do good quality programming, it is economically beneficial to them. The more they find that good programs mean dollars in the bank, they are going to continue to do it. I do not think broadcasters would prefer to use programs from other sources if they can find them. Our Canadian stories are there to be televised, our Canadian people are there to be employed, and the Canadian viewers say that is pretty exciting, they like it and are willing to continue watching it.

There has been an improvement in both the quality and quantity of Canadian programming in recent years, and I see that continuing.

**Mr. Caldwell:** I agree.

**The Chairman:** I think, Mr. Caldwell and Miss MacDonald, in a different way you are both believers. The problem is that we want Canadians to become believers, both the consumers and the producers.

**Miss MacDonald:** They cannot do that if the programming is only coming from outside the country.

**The Chairman:** This is developing into a very interesting discussion. Mrs. Finestone, it is your turn, but I would be prepared to take my turn if you wanted to prepare a little more.

**Mrs. Finestone:** You are such a fine and patient chairman. Go ahead.

**The Chairman:** Thank you. Miss MacDonald, would the department—I know you are doing various studies and various surveys—be prepared to share with the committee papers it may have on the issues we are considering, these legislative issues we will be considering between now and April 15 on the developing of broadcasting legislation? Can we work hand in hand on this?

**Miss MacDonald:** Yes, I will certainly take a look at what we have and what I think you would be interested in. If you have any other requests to make, please do so.

**The Chairman:** I think that would be reciprocal, within the limits of parliamentary confidentiality, privilege and so on.

I will now move to the next question. I understand, in addition to the road show that Mrs. Finestone referred to, there is a departmental survey going on, or has gone on, through visiting with various players in the broadcasting field across the country—Yellowknife, Edmonton, and various other spots. I wonder how you see this relating to the work the committee is doing and whether you see it pertinent to share with us.

[Translation]

disparaîtraient très rapidement si pour faire face à la concurrence américaine, il fallait se baser uniquement sur des émissions comme *Anne of Green Gables* qui sont très coûteuses. Même s'il gagne pas mal d'argent, on ne peut pas raisonnablement s'attendre à ce qu'il diffuse tous les soirs des spectacles de cette envergure.

**Mme MacDonald:** On constate de plus en plus que les spectacles de qualité sont des plus rentables et c'est ce qui poussera les stations à en présenter davantage. Je ne vois pas pourquoi les radiodiffuseurs refuseraient de diffuser des programmes canadiens pour autant qu'on en ait. Or il se fait que nous avons des programmes et que cela donnerait du travail à bon nombre de gens et je pense qu'en règle générale les téléspectateurs canadiens ne demanderaient pas mieux que de les regarder.

La programmation canadienne a enregistré une nette amélioration ces dernières années au plan tant qualitatif que quantitatif.

**M. Caldwell:** Je suis tout à fait d'accord.

**Le président:** Et j'ai l'impression que M. Caldwell ainsi que M<sup>lle</sup> MacDonald sont tous deux des convertis. Il s'agit maintenant de convertir aussi bien les réalisateurs que les téléspectateurs.

**Mme MacDonald:** Ils seront pas convertis tant qu'on ne leur montrera que des émissions étrangères.

**Le président:** La discussion devient de plus en plus intéressante. En principe c'est maintenant au tour de M<sup>me</sup> Finestone mais si vous le permettez je voudrais moi aussi dire quelques mots.

**Mme Finestone:** Quelle patience que la vôtre, monsieur le président. Je vous en prie.

**Le président:** Merci. Mademoiselle MacDonald est-ce qu'on pourrait obtenir de votre ministère les documents afférents aux questions législatives que nous avons à examiner d'ici au 15 avril relativement à la Loi sur la radiodiffusion? Ne pouvons-nous pas travailler en collaboration?

**Mme MacDonald:** Je vais voir ce que nous avons qui serait susceptible de vous intéresser. Est-ce qu'il vous faudrait encore autre chose?

**Le président:** Ces documents ne seraient bien entendu communiqués avec toute la réserve d'usage.

Passons maintenant à la question suivante. À part l'exposition itinérante évoquée par M<sup>me</sup> Finestone, le ministère aurait fait une enquête dans le secteur de la radiodiffusion en se rendant sur place notamment à Yellowknife et à Edmonton. Est-ce qu'à votre avis les résultats de cette enquête pourraient intéresser le Comité.



[Texte]

**Miss MacDonald:** Mr. Chairman, I think what you are referring to are discussions that we have been having at the provincial level with people who are involved in provincial broadcasting . . . provincial or what emanates in the provinces.

**The Chairman:** The individual operators of broadcasting outlets.

**Miss MacDonald:** We had said right from the outset, as I mentioned last autumn, we anticipated that the parliamentary committee would want to review this, but that I would also be meeting with people in the broadcast field, the various players, on an ongoing basis, to be sure that I personally fully understood their reactions. I am doing this and members of the department are doing it. It is not in any way a structured series of meetings, but I would be glad—

**The Chairman:** No, I appreciate that. I am just saying you are gathering information, so perhaps you would care to share some of it with us.

**Miss MacDonald:** If we have things that we can literally hand to you in the way of a report, we will do so. Otherwise it would be a question of just telling you what we have found out in meetings rather than . . . and you might want to do this towards the end of your discussions.

• 1935

**The Chairman:** Perhaps we could call some witnesses from within the department. Have you been doing any public opinion research to see how Canadians feel about broadcasting issues?

**Miss MacDonald:** We did some a year ago, but I . . .

**Mr. Jeremy Kinsman (Assistant Deputy Minister, Cultural Affairs and Broadcasting, Department of Communications):** [Inaudible—Editor] . . . some recently, just preliminary findings.

**Ms Shirley Serafini (Director General, Broadcasting and Cultural Affairs, Department of Communications):** One survey we have been participating in recently was a multi-client study that we are not at liberty to . . .

**Mr. Kinsman:** It is copyrighted.

**Ms Serafini:** It is copyrighted, and we can not release the results to other people.

**Mrs. Finestone:** It is copyrighted to whom?

**Ms Serafini:** It is a multi-client study, and it is the nature of when you sign the—

**Mrs. Finestone:** Oh, multi-client.

**Ms Serafini:** —contract to participate in it, you are not allowed to give out the results to anybody else.

**The Chairman:** I see. Moving for a moment to the CRTC, I think there were some questions from Mrs. Finestone and Ms

[Traduction]

**Mme MacDonald:** Monsieur le président, Vous parlez de discussions que nous avons menées au niveau provincial avec les responsables de la radiodiffusion provinciale?

**Le président:** Les discussions qui auront été menées avec les exploitants des stations de télévision.

**Mme MacDonald:** Comme je l'ai dit une première fois à l'automne dernier, était prévu que les membres du Comité pourraient passer ces documents en revue; de plus j'ai décidé de rencontrer périodiquement les responsables de la radiotélévision afin de me tenir au courant de leurs desideratas. J'ai donc participé à des entrevues de ce genre ainsi que des représentants du ministère. Il ne s'agit d'ailleurs pas de réunions strictement organisées mais je ne demande pas mieux que . . .

**Le président:** Je m'en rends compte. Il s'agirait simplement de nous faire part des renseignements ainsi recueillis.

**Mme MacDonald:** Lorsque nous aurons un rapport nous ne manquerons pas de vous le communiquer. Autrement, nous ne ferions que vous dire ce que nous avons appris lors de ces réunions, et je pense que c'est vers la fin de vos discussions qu'il conviendrait de le faire.

**Le président:** Nous pourrions peut-être faire venir quelques représentants du ministère. A-t-on effectué des sondages sur ce que les Canadiens pensent de la radio-télévision?

**Mme MacDonald:** Le sondage a été effectué il y a un an mais . . .

**M. Jeremy Kinsman (sous-ministre adjoint, Affaires culturelles et radiodiffusion, ministère des Communications):** Les conclusions sont provisoires.

**Mme Shirley Serafini (directeur général, Radiodiffusion et affaires culturelles, ministère des Communications):** On a fait une enquête récemment, dont malheureusement nous ne pouvons pas vous communiquer les résultats.

**M. Kinsman:** Cette enquête est couverte par les droits d'auteur.

**Mme Serafini:** C'est exact et nous ne pouvons donc pas vous en communiquer les résultats.

**Mme Finestone:** Qui est-ce qui détient les droits d'auteur?

**Mme Serafini:** L'enquête a porté sur toute une série d'usagers et lorsque vous passez des accords de ce genre . . .

**Mme Finestone:** Je vois.

**Mme Serafini:** Lorsqu'on signe un accord de participation, une des conditions, c'est que les résultats ne seront pas diffusés.

**Le président:** Je vois. M<sup>me</sup> Finestone et M<sup>me</sup> McDonald ont posé quelques questions concernant le CRTC, cette instance

[Text]

McDonald about this quasi-judicial tribunal which has been making broadcasting policy for 19 years.

I am thinking specifically of the issue of specialty services, which the commission has set a deadline of March 12 for. Have you had it on your agenda, Madam Minister, to ask the commission to perhaps delay that deadline so that this committee and the department could get its policy agenda more firmly gelled? Because as you know, some of these specialty services are proposed to be inserted on the basic service of cable systems, as a result of which some other services might be displaced in the situation of certain viewers.

**Miss MacDonald:** Well, the CRTC has already delayed the hearings on specialty services from October 24, 1986, to March 12, 1987. And there was concern expressed at that time that some of the specialty services who had prepared their applications, and had gone to a fair bit of expense in doing so, were now being asked to sustain another delay for x number of months. Because this was widely publicized some time ago, I would hesitate to in any way suggest that a further delay would take place, because I think most of the players who are interested have been very well aware of the new deadlines for—

**The Chairman:** The situation appears to be supply-driven rather than policy-driven.

**Miss MacDonald:** No, I think that when I announced the changes to the Telefilm Canada fund, that made it possible for new players to come into the game who had not been contemplating this previously. And we will see by March 12 whether or not they have taken advantage of these circumstances. But I do not think the new deadlines had been unknown to people who would want to participate, or to groups and stations that might want to participate.

**The Chairman:** [*Inaudible—Editor*]... suggest is the schedule of this committee or of the department had been unknown to the CRTC. This brings me to my final question, which relates to the old Bill C-20 and the question of the directive power and your suggestion to depart from the recommendations of the task force and to retain the power of appeal in tandem with the directive power.

**Miss MacDonald:** Yes.

**The Chairman:** How do you feel about the other provisions of the old Bill C-20? Would you be contemplating a bill that would contain only the directive power?

**Miss MacDonald:** No, I am not sure that there would not be certain other issues I would want to address. But when I look at certain aspects of Bill C-20, it seems to me they could be addressed in the overall review of the Broadcasting Act. I do not know whether certain things could be moved forward more quickly. I am still in the process of trying to deal with that, so I do not have a definitive answer for you tonight.

• 1940

**The Chairman:** Mrs. Finestone.

**Mrs. Finestone:** I have a series of questions, but I think I would like to start on the cable issue. First of all, I did not

[Translation]

quasi judiciaire qui fixe la politique en matière de radio et de télévision depuis 19 ans.

Je pense plus particulièrement aux services spécialisés pour lesquels une date limite a été fixée au 12 mars. Pourriez-vous, madame la ministre, demander au CRTC de reporter cette date limite pour permettre au Comité et au ministère d'établir leur politique. Il est question en effet de diffuser ces programmes spéciaux pendant les heures de grande écoute de la câblotélévision, ce qui risque de déplaire à un certain nombre de téléspectateurs.

**Mme MacDonald:** Ces audiences ont déjà été reportées une première fois du 24 octobre 1986 au 12 mars 1987. On s'était déjà plaint à l'époque que les stations qui se consacrent à ces émissions spécialisées ont dû engager pas mal d'argent pour se présenter devant le CRTC et que ce retard leur coûte donc cher. Je ne pense pas qu'on puisse donc à nouveau reporter les audiences car la plupart des intéressés sont parfaitement au courant de la nouvelle date limite.

**Le président:** Vous semblez tenir davantage compte des industriels que de votre propre politique.

**Mme MacDonald:** Pas du tout. Ainsi, lorsque les changements ont été annoncés en ce qui concerne le fonds de Téléfilm, cela a permis à de nouveaux réalisateurs de se lancer dans ce secteur. On verra donc au 12 mars dans quelle mesure les intéressés se sont prévalus des nouvelles dispositions. En toute état de cause, les intéressés sont bien au courant de la nouvelle date limite.

**Le président:** Je pense que le CRTC n'est pas au courant du calendrier du Comité ou du ministère. Ce qui m'amène à ma dernière question concernant l'ancien projet de loi C-20 et votre proposition de maintenir simultanément le pouvoir d'émettre des directives et la possibilité de faire appel, contrairement à ce qui avait été recommandé par le groupe de travail.

**Mme MacDonald:** Oui.

**Le président:** Que pensez-vous des deux autres dispositions de l'ancien projet de loi C-20?

**Mme MacDonald:** Il y aurait sans doute d'autres questions qui pourraient m'intéresser. Mais je trouve que les différentes dispositions du projet de loi C-20 pourraient être examinées lorsqu'on passera en revue les dispositions de la Loi sur la radiodiffusion. Je ne sais pas si on pourrait accélérer les choses. Je ne pense pas pouvoir vous donner une réponse définitive dès ce soir.

**Le président:** Madame Finestone.

**Mme Finestone:** J'ai toute une série de questions à poser mais je vais commencer par la câblodistribution. Je ne



*[Texte]*

understand the statement you made, on the bottom of page 16, about the access to broadcasting systems. Under that, you are talking about accessibility and you ask whether or not the potential audiences are being well served. You state that the new generation of satellite-delivered services depend on cable distribution to reach their audiences and therefore, cable can act either as the gateway for exciting new services or can close the door on them. What do you mean by that?

**Miss MacDonald:** Well, the Caplan-Sauvageau report recommended that cable companies act as carriers and not play a role in the assembly or marketing of programming, and I would like to see this committee take a look at that.

**Mrs. Finestone:** Do they not do marketing now? When they sell you your cable, they market their product and what programs they have to offer you.

**Miss MacDonald:** No, they do not assemble or put together programming.

**Mrs. Finestone:** In other words, they have no control over the content.

**Miss MacDonald:** Yes, nor do they control how it is developed.

**Mrs. Finestone:** I will have to look into that, because I do not think I understand that very well, but let me go on to another question with respect to cable companies. In the United States, cable companies are involved in the financing of national satellite-to-cable television services, most of which are carried as part of the basic cable service. Should cable companies in Canada play a role in developing Canadian satellite-to-cable services, as recommended by the task force?

**Miss MacDonald:** No. In my statement I had talked about a new service which would be satellite-to-cable, and the question I just posed to you was whether cable should be involved only as the carrier or whether they should be involved in the creation of what the service contains. That is the thing that I would like to have you address, because I think there could be some benefit in having this discussed quite broadly.

**Mrs. Finestone:** Thank you. And we certainly will take that into consideration with respect to the American experience as it translates to the Canadian experience?

**Miss MacDonald:** I think that what we have to do is look at what the Canadian need is.

**Mrs. Finestone:** Do you think there is a role for the public sector?

**Miss MacDonald:** No, I think we have to look at the development of cable, its services and its needs in this country, and not necessarily base that on what has taken place in the United States, because the circumstances and the regional nature of the country are quite different.

**Mrs. Finestone:** Do you think the definition of cable should be changed in terms of broadcaster, then?

*[Traduction]*

comprends pas ce que vous voulez dire au bas de la page 16 lorsque vous parlez de l'accès à la radiodiffusion. Il y est question d'accessibilité et vous posez en même temps la question de savoir si les téléspectateurs potentiels sont convenablement desservis. La nouvelle génération des services par satellite ne peuvent être captés que grâce à la câblodistribution, si bien que le câble peut servir en même temps de rampe de lancement pour les émissions d'un type nouveau ou bien, au contraire, il peut servir à les étouffer. Que voulez-vous dire au juste par là?

**Mme MacDonald:** D'après le rapport Caplan-Sauvageau, les compagnies de câblodistribution devraient se borner à diffuser les émissions et non pas s'occuper de la réalisation ou de la commercialisation, et c'est cette question que je voulais porter à l'attention du comité.

**Mme Finestone:** Il me semble que les sociétés du câblodistribution font dès à présent de la commercialisation pour les émissions qu'elles diffusent.

**Mme MacDonald:** Mais ce n'est pas eux qui font la programmation.

**Mme Finestone:** Donc, ils n'ont pas de contrôle sur le contenu.

**Mme MacDonald:** C'est exact.

**Mme Finestone:** Je voudrais maintenant vous poser une autre question concernant les sociétés de câblodistribution. Aux Etats-Unis, ces sociétés participent au financement des satellites de télévision dont les programmes sont diffusés essentiellement par câble. Les sociétés canadiennes de câblodistribution devraient-elles participer à la mise sur pied d'un service de ce genre ainsi que le groupe de travail le recommandait?

**Mme MacDonald:** J'ai parlé dans ma déclaration de nouvelles stations qui diffuseraient à partir d'un satellite et par l'intermédiaire du câble. À ce propos, je suis d'avis que le comité devrait justement se pencher sur la question de savoir si les sociétés de câblodistribution devraient ou non participer davantage à la création de ces émissions.

**Mme Finestone:** Il faudrait voir comment l'expérience américaine pourrait être adaptée au Canada.

**Mme MacDonald:** Nous devons nous occuper avant tout de ce dont nous avons nous-mêmes besoin.

**Mme Finestone:** Est-ce que le secteur public a un rôle à jouer dans ce domaine à votre avis?

**Mme MacDonald:** Nous devons examiner le secteur de la câblodistribution indépendamment de ce qui s'est passé aux Etats-Unis, les conditions et la situation régionale du Canada étant toutes autres.

**Mme Finestone:** La définition de la câblodistribution devrait-elle être changée?



[Text]

**Miss MacDonald:** Well, that is part and parcel of what we are trying to do here, in the sense that cable is not touched in the Broadcasting Act. It is not referred to anywhere, so we are charting new ground here. As I said earlier, I do not have the final word on it, but I am going to look at some of the things that are said to this committee when we draw up a new Broadcasting Act. I have no doubt we are going to be looking at services not even contemplated in 1968. How do we place these in the act—or do we place them in the act? How do we define them?

• 1945

**Mrs. Finestone:** Satellite dishes or satellites as well. How do you see that particular issue? It has been a thorny one, I know.

**Miss MacDonald:** Video—you know there is a tremendous range.

**Mrs. Finestone:** Do you see the deeming provision which you had in the old Bill C-20, do you see that being studied by this committee before we bring it back?

**Miss MacDonald:** Yes, certainly, because it too is part of this whole new period of development that has taken place in recent years and is not addressed under the present policies.

**Mrs. Finestone:** I think one of the concerns we probably all have and that you share is that this is such a rapidly evolving technological world that it is hard to be soothsayer as to what is going to move us into the year 2000. I would like to just move to one last question then. What do you see in terms of the contribution to national objectives that we can not only expect but also demand from the private sector of broadcasting?

**Miss MacDonald:** We come back to the question of Canadian programming. The private broadcasters in this country have had very generous support measures provided to them by the Parliament of Canada and they have an obligation as a result of that to ensure that they play a full role in developing good Canadian programming. When they have come for a renewal of their licences there has been a very real concern that they have not been fulfilling that responsibility to the degree that is needed.

I was quite frankly very pleased to see the CRTC make, as a condition of renewal of licence with Global, certain goals and objectives that they are going to have to meet. I think that is a good idea.

**Mrs. Finestone:** Thank you. I agree with that. With respect to the satellites, I would like to go back there for one moment. What are your views regarding the proposal that the distribution rights to American programming be purchased and retransmitted through Canada via satellite rather than through the present system of the microwave relay? I think it has important economic impact on the private system and on the cable system.

**Miss MacDonald:** If you want to give me that I will take a look at it to see whether or not it is feasible.

[Translation]

**Mme MacDonald:** Comme la câblodistribution n'est même pas mentionnée dans la Loi sur la radiodiffusion, c'est en réalité une question tout à fait nouvelle. Je n'ai pas encore une opinion bien arrêtée à ce sujet et je ne manquerai certainement pas de tenir compte des délibérations du comité lorsque nous serons appelés à rédiger la nouvelle Loi sur la radiodiffusion. Je suis convaincu que nous allons examiner des services que nous n'envisagions même pas en 1968. Comment les intégrons-nous dans la loi—ou devons-nous les y intégrer? Comment les définirons-nous?

**Mme Finestone:** Les antennes paraboliques, les satellites aussi. Comment voyez-vous cela? C'est une question délicate, je sais.

**Mme MacDonald:** Le domaine vidéo—vous savez qu'il est très vaste.

**Mme Finestone:** Pensez-vous que la disposition de présomption de l'ancien projet de loi C-20 devrait être étudiée par le comité avant qu'il fasse rapport du projet de loi?

**Mme MacDonald:** Oui, assurément, parce que cela aussi fait partie de tous les changements qui se sont produits ces dernières années et qui ne sont pas visés par les politiques actuelles.

**Mme Finestone:** L'une des préoccupations que nous avons probablement tous et que vous partagez tient au fait que la technologie évolue si rapidement qu'il est difficile de prévoir ce qui arrivera en l'an 2000. À quoi pouvons-nous nous attendre et même que pouvons-nous exiger des radiodiffuseurs du secteur privé en termes de contribution aux objectifs nationaux?

**Mme MacDonald:** Cela nous ramène à la question des émissions canadiennes. Les radiodiffuseurs privés ont reçu une aide généreuse du Parlement du Canada et ils sont tenus, par conséquent, d'assurer l'établissement d'une bonne programmation à contenu canadien. Quand ils viennent renouveler leur licence d'exploitation, c'est toujours une question de grande importance de savoir s'ils se sont acquittés de leurs responsabilités dans la mesure voulue.

J'ai été sincèrement très heureuse d'apprendre que le CRTC a établi certains buts et objectifs comme condition de renouvellement de la licence de Global. Je pense que c'est une bonne idée.

**Mme Finestone:** Merci. Je suis d'accord. J'aimerais revenir un peu sur la question des satellites. Que pensez-vous de la proposition selon laquelle les droits de distribution des émissions américaines doivent être achetés et retransmis au Canada par satellite plutôt qu'au moyen du système actuel de relais micro-ondes? Je pense que cela peut avoir des conséquences économiques importantes sur le système privé et le système de câblodistribution.

**Mme MacDonald:** Laissez-moi un peu de temps, et je vais voir si cela est possible ou non.

## [Texte]

**Mrs. Finestone:** I just wondered once we had some of your officials . . . I know we cannot be experts in everything and this is a highly complex field. Would one of your officials . . . ?

**Miss MacDonald:** By all means. Mr. Gourd, who has been in the field for some time, will perhaps . . . I think the task force had said it needed to be studied, so . . .

**Mr. Alain Gourd (Deputy Minister, Department of Communications):** Thank you, Minister. As a former broadcaster I could perhaps underscore that. Currently the conventional broadcaster is acquiring the rights for a given program for its local market. That acquisition of rights for the given market is protected by various measures—the Copyright Act, simultaneous substitution, and so on and so forth.

Should we depart from that system and move towards a satellite-to-cable system, which would be the primary system as opposed to a complementary one, I think it would be a major departure and perhaps the Canadian way is to move in a gradual fashion. Perhaps a working hypothesis could therefore be to keep the importance of the local service, the importance of the local broadcaster having rights on its programs, and make new services complementary to that basic local service. But that being said, these are options. They are very significant options and they would have to be studied further.

• 1950

**Mrs. Finestone:** Is the recommendation in the line of better protection for Canadian content?

**Mr. Gourd:** The issue is to offer the conventional local broadcaster tools to continue to produce better and more Canadian programs. Various recommendations have been made by Caplan-Sauvageau—whether it is the 150% tax credit, whether it is to continue to support C-58, simultaneous substitution, and so on and so forth. The Minister has said in her presentation that she does support, indeed, keeping these measures.

**Mrs. Finestone:** I think in our work plan we saw that as not specifically related, Mr. Chairman, to the challenge of a new Broadcasting Act per se. We were going to look at those tax measures outside of that at another time and later on. Perhaps the Minister would like to clarify whether or not she would like us to address that 150% and those other measures during the course of this investigation. I want to advise the Minister we are in a very tight time—

**Miss MacDonald:** Yes.

**Mrs. Finestone:** We are in excess of the time we are really, truly allotted under the House to meet your conditions even right now. We are going to be meeting approximately, I have forgotten, 10 to 12 hours a week.

**The Chairman:** Hourly compensation is reduced to 85¢.

**Mrs. Finestone:** Is that so?

## [Traduction]

**Mme Finestone:** Je me demandais, comme vos fonctionnaires sont là . . . je sais que nous ne pouvons pas être experts dans tout, et que c'est un domaine très complexe. Un de vos fonctionnaires pourrait-il . . . ?

**Mme MacDonald:** Certainement. M. Gourd qui travaille dans le domaine depuis un certain temps pourra sans doute . . . je pense que le groupe de travail a signalé qu'il fallait étudier la question, alors . . .

**M. Alain Gourd (sous-ministre, ministère des Communications):** Merci, madame la ministre. En tant qu'ancien radiodiffuseur, je soulignerais peut-être ce que vous venez de dire. À l'heure actuelle, les radiodiffuseurs conventionnels achètent des droits pour retransmettre des émissions sur le marché local. L'acquisition de ces droits en vue d'un marché donné est protégée par diverses mesures, la Loi sur le droit d'auteur et la substitution simultanée, notamment.

Si nous délaissions ce système pour adopter celui du satellite-câble, qui deviendrait alors le système principal plutôt que secondaire, ce sera un changement majeur et il y aurait peut-être lieu d'y aller de façon progressive. À cet égard, nous pourrions peut-être continuer à accorder de l'importance au service local, au radiodiffuseur local qui acquiert des droits pour la transmission de ces émissions, et faire en sorte que les nouveaux services soient complémentaires par rapport au service local de base. Ce sont là quelques options très importantes qu'il faudra étudier de façon plus approfondie.

**Mme Finestone:** Est-ce que la recommandation vise à protéger davantage le contenu canadien?

**M. Gourd:** L'idée est de donner au radiodiffuseur conventionnel local les outils voulus pour lui permettre de continuer à produire davantage d'émissions canadiennes de meilleure qualité. Caplan-Sauvageau ont formulé diverses recommandations—et notamment le crédit d'impôt de 150 p. 100, l'appui au projet de loi C-58, ou la substitution simultanée. La ministre a mentionné dans sa déclaration qu'elle était en fait en faveur du maintien de ces mesures.

**Mme Finestone:** Monsieur le président, quand nous avons établi notre programme de travail, je pense que nous avons convenu que ces mesures ne devraient pas vraiment faire partie de la nouvelle loi sur la radiodiffusion. Nous avons dit que nous examinerions ces mesures fiscales dans un autre contexte et plus tard. La ministre pourrait-elle nous dire si elle aimerait que nous discussions du crédit d'impôt de 150 p. 100 et des autres mesures fiscales dans le cadre de la présente enquête. Je tiens à signaler à la ministre que nous avons des contraintes de temps très . . .

**Mme MacDonald:** Oui.

**Mme Finestone:** Pour nous acquitter de notre mandat, nous avons déjà un horaire plus chargé que ne l'autorise la Chambre. Nous allons nous réunir environ, je ne me souviens plus exactement, dix à douze heures par semaine.

**Le président:** L'indemnisation horaire est réduite à 85c.

**Mme Finestone:** C'est vrai?



[Text]

**Miss MacDonald:** You will notice that when I reported I reported on moving on those already, or taking certain actions which would bring them to the consideration of other Ministers and so on.

I am not asking when you make your report that you deal with those aspects; however, any time you want to tell me what you think I should do in this regard I would be pleased to have it.

**Mrs. Finestone:** I think if we are going to get your mandate request answered, you are either going to have to do that without us or you are going to have to wait for us; but it cannot be done like that.

**Miss MacDonald:** I appreciate that. There is nobody who appreciates more than I do the workload you people are carrying at the present time and the tremendous responsibility—not just in this field, but in so many other areas for the cultural industries you have to address.

**The Chairman:** Your soft silk carries quite a distance in this committee.

I would like to hitch-hike, just before turning it over to my colleagues here, on one of Mrs. Finestone's questions. Regarding the carriage of U.S. signals in Canada—and of course we have made the leap from microwave to satellite with the CANCOM 3 + 1—I wonder if there is a legal opinion within the department as to whether or not U.S. signals could be redistributed where cable systems are not extant, where re-broadcasting stations are required, where the population is a little more scattered than the economics of cable could serve. I am given to understand the CRTC is of the opinion an American signal could not be rebroadcast by a Canadian licensed broadcasting station. I wonder if the department shares that view.

**Miss MacDonald:** I will ask Mr. Gourd to give any detail of past studies on this. The major study of this question has been done by the CRTC. I do not know if we have any legal studies done within the department. You might tell me about what might have taken place in the past.

**Mr. Gourd:** Thank you, Minister. Mr. Chairman, we became aware that the CRTC was conducting an in-depth legal review of their jurisdiction over re-broadcasters in these circumstances; therefore, we felt that perhaps it was a situation where we should not duplicate the CRTC review. I believe their conclusion was not totally firm, but was hingeing on the possibility they indeed had jurisdiction. Perhaps we could contact the legal services of the CRTC and ask whether or not that study is available.

• 1955

**The Chairman:** With great respect and affection, Mr. Gourd, I think you will make a great judge some day.

[Translation]

**Mme MacDonald:** Vous vous souviendrez que, quand j'ai présenté ce dossier, j'ai dit que certaines mesures avaient déjà été prises, ou que certaines démarches seraient faites pour qu'elles soient notamment portées à l'attention d'autres ministres.

Je ne vous demande pas de traiter de ces questions dans votre rapport; cependant, dès que vous aurez des conseils à me donner sur ce que je devrais faire à cet égard, je vous prie de me le dire.

**Mme Finestone:** Si vous voulez que nous nous acquittions du mandat que vous nous avez confié, je pense que, pour cette autre question, vous allez devoir soit vous passer de nous, soit nous attendre; mais nous ne pouvons tout faire en même temps.

**Mme MacDonald:** Je comprends. Personne ne peut comprendre mieux que moi la charge de travail et l'énorme responsabilité que vous portez, dans ce domaine-ci comme dans tant d'autres domaines du secteur culturel.

**Le président:** Votre compréhension ne nous laisse pas insensibles.

Avant d'accorder la parole à mes collègues, j'aimerais revenir sur l'une des questions abordée par M<sup>me</sup> Finestone. À propos de la transmission de signaux américains au Canada—et nous avons évidemment fait énormément de progrès en passant des micro-ondes au satellite grâce au CANCOM 3 + 1—est-ce que le ministère a obtenu une opinion juridique pour savoir si des signaux américains peuvent être redistribués dans les endroits où il n'y a pas de système de câblodistribution, où il faut des stations de rediffusion, où la population est un peu trop éparse pour être desservie par les câblodistributeurs. Je me suis laissé dire que le CRTC pense qu'un signal américain ne pourrait être rediffusé par une station de radiodiffusion canadienne titulaire d'une licence. Est-ce que le ministère partage cet avis.

**Mme MacDonald:** Je vais demander à M. Gourd de nous exposer les conclusions des études faites à ce sujet. La principale étude a été effectuée par le CRTC. Je ne sais pas si nous avons fait faire des recherches au ministère. Vous pourriez peut-être me dire ce qui a été fait dans le passé.

**M. Gourd:** Merci, madame la ministre. Monsieur le président, nous avons appris que le CRTC était en train de faire une étude approfondie sur le plan juridique de ses compétences en matière de redistribution, et nous avons cru bon, en conséquence, de ne pas refaire le même travail. Je pense que la conclusion du CRTC n'était pas tout à fait ferme, mais laissait entrevoir la possibilité que cela relevait de sa compétence. Nous pourrions peut-être communiquer avec les services du contentieux du CRTC et demander si nous ne pourrions pas avoir cette étude.

**Le président:** Monsieur Gourd, j'ai beaucoup de respect et d'affection pour vous, et je pense que vous ferez un jour un excellent juge.



[*Texte*]

**Miss MacDonald:** Not right away, because I need him to help with this.

**The Chairman:** Mr. Caldwell.

**Mr. Caldwell:** Thank you very much, Mr. Chairman. I am not going to take all the time, but there are couple of items on the bottom of page 18, Madam Minister, that I would like to ask you about. They come from recommendations of Caplan-Sauvageau. One is that you said you have initiated discussions with Minister Clark regarding the recommendations that Radio-Canada International's budget be transferred to the Department of External Affairs. The other one is that you have also written to the Speaker to seek his views on whether or not the parliamentary channel should come under his control and budget.

I think one of the things that Caplan-Sauvageau was looking at was simply a cost-cutting matter. Certainly this government would not abuse those channels or abuse that system, but I do have some concerns about having a broadcasting centre under a wing of the government, in the first instance with the Department of External Affairs taking over the international service. I am just wondering whether there is going to be some setup? Is CBC going to continue to be the operations of that, and we simply pick up the tab?

I also have some reservations as far as the House or the Speaker controlling the parliamentary channel. Although we would hope there would be no abuses of it, in the future, there could be abuses taken.

**Miss MacDonald:** If I could just elaborate on what I have done. I have sent the recommendation in each case to Mr. Clark or to Mr. Fraser, asking for their views on what the Caplan-Sauvageau task force recommended. For instance, with regard to Radio-Canada International, it said:

The CBC should continue to provide all necessary human and technical resources for a fee and retain full editorial control over program content.

It was never suggested that somehow the government should get into running this international—

**Mr. Caldwell:** I just want to clarify that. That is not what was said. You did not go far enough in your comment—

**Miss MacDonald:** Oh, thank you.

**Mr. Caldwell:** I realize you cannot say everything.

**Miss MacDonald:** What I have done is written and sent them the recommendation in each case, asking for their view. I have not heard back from them as yet.

**Mr. Caldwell:** Fine. Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Mr. Scowen.

**Mr. Scowen:** Thank you, Mr. Chairman. I am wondering what we are going to do with the problem of the many hundreds of satellite rebroadcast stations that are out there in isolated areas and are restricted both financially and allegedly legally to the effect that the potential audiences you have here

[*Traduction*]

**Mme MacDonald:** Pas tout de suite, j'ai besoin de lui.

**Le président:** Monsieur Caldwell.

**M. Caldwell:** Merci beaucoup, monsieur le président. Je ne prendrai pas tout le temps qui m'est alloué, mais j'aurais quelques questions à vous poser, madame la ministre, sur ce que vous dites au bas de la page 20. C'est au sujet des recommandations du rapport Caplan-Sauvageau. Vous dites d'abord que vous avez entamé des discussions avec le ministre Clark à propos des recommandations concernant le transfert au ministère des Affaires extérieures du budget de Radio-Canada International. Ensuite, vous dites que vous avez également écrit au Président de la Chambre pour savoir si le canal parlementaire devrait relever de son autorité et de son budget.

Les recommandations du groupe de travail Caplan-Sauvageau avaient pour but, entre autres, de simplement réduire les coûts. Je suis convaincu que le gouvernement n'abuserait pas de cette situation, mais je vois avec quelque inquiétude la perspective qu'un centre de radiodiffusion relève d'un élément du gouvernement, c'est-à-dire que le ministère des Affaires extérieures prenne en mains le service international. Comment cela fonctionnera-t-il? Est-ce que Radio-Canada continuera à être responsable de ces opérations, ou est-ce nous qui allons en assumer la responsabilité?

J'ai également quelques réserves à propos du contrôle du canal parlementaire par la Chambre ou par son président. Même si nous espérons qu'il n'y aura pas d'abus, la situation pourrait bien s'y prêter, à l'avenir.

**Mme MacDonald:** Permettez-moi de vous expliquer ce que j'ai fait. J'ai demandé à MM. Clark et Fraser de me dire ce qu'ils pensaient de la recommandation du groupe de travail Caplan-Sauvageau. Voici ce qu'ils recommandaient à propos de Radio-Canada International:

Radio-Canada devrait continuer, moyennant la perception d'un droit, à fournir toutes les ressources humaines et techniques nécessaires et à assumer le plein contrôle en ce qui concerne la programmation.

Il n'a jamais été suggéré que le gouvernement prenne en mains Radio-Canada International...

**M. Caldwell:** Je voulais simplement tirer cela au clair. Ce n'est donc pas cela qui a été dit. Vous n'avez pas suffisamment expliqué...

**Mme MacDonald:** Je vous remercie.

**M. Caldwell:** Je sais bien que vous ne pouvez pas tout dire.

**Mme MacDonald:** J'ai donc écrit à MM. Clark et Fraser pour leur demander leur avis au sujet de la recommandation. Je n'ai pas reçu de réponse encore.

**M. Caldwell:** Très bien. Merci, monsieur le président.

**Le président:** Monsieur Scowen.

**M. Scowen:** Merci, monsieur le président. Je me demande ce que nous allons faire des centaines de stations de redistribution par satellite dans les régions éloignées qui sont aux prises avec des contraintes à la fois financières et juridiques sur le plan des auditoires potentiels que vous avez... Il y a aussi la question

[Text]

in this line... There is also the question of whether or not potential audiences are being well-served. We have the isolated area audiences that are not well served under the rules we have now.

**Miss MacDonald:** We come back to the question of accessibility and of providing service. This also has a very real connection with the deeming provision and what it would allow. I would like to have your views on that. I cannot tell you that tonight there is suddenly funding that would be available through the private sector to allow for programming into each and every household in Canada, regardless of location or isolation. That would be a very good thing to be able to accomplish.

**Mr. Scowen:** Three judges have already said they are legal. The CRTC and the federal government are pursuing this particular thing. I am wondering how far we have to go before the law will allow them to do what they are doing.

• 2000

**Miss MacDonald:** At the present time, there are several cases before the courts. You talk about one where a decision has been made, but there is an appeal provision there. I am not going to try to interfere with the judicial process in this.

I understand your concern and the needs of more isolated communities. We are trying to address it, but you just cannot say that you suddenly provide licences to groups or individuals who have not had them or have not really applied for them.

**Mr. Scowen:** I would not say applied. Anyway, we will not get into that one.

Would it not be better if the CBC was not responsible for the making of the films or the shows that are shown and there was a different group where the CBC could buy the films rather than have the total responsibility of having shows made up by the CBC?

**Miss MacDonald:** One of the things that has been happening in recent years through say the Telefilm Canada fund is bringing together the work of independent producers with CBC productions and so on. We have seen a move toward that through the operations of the broadcast fund.

Nevertheless, I would want to see the CBC retain the very good capability that it has of producing shows which have already proved to be of great merit in the country. I would hesitate to think we would ever have a CBC without programming capability; in fact, I just do not think it would exist for very long.

**Mr. Scowen:** What about if the CBC was privatized? Would that create a situation whereby they would be looking for more quality programming?

**Miss MacDonald:** One of the things I have always been proud of is that it was a Conservative government which established the whole concept of public broadcasting back in

[Translation]

de savoir si ces auditoires sont bien desservis. Dans les régions éloignées, les abonnés ne sont pas bien desservis dans le cadre des politiques actuellement en vigueur.

**Mme MacDonald:** Cela nous ramène à la question de l'accès et des services. Cela met véritablement en cause la disposition de présomption et ce qu'elle permet. J'aimerais vos opinions là-dessus. Je ne peux pas vous dire ce soir que, soudainement, il y aura des fonds dans le secteur privé pour permettre la transmission d'émissions dans tous les foyers canadiens, indépendamment de la région ou de leur isolement. Ce serait tout un objectif à atteindre.

**M. Scowen:** Trois juges ont déjà dit que c'était légal. Le CRTC et le gouvernement fédéral sont en train d'examiner la situation. Je me demande jusqu'où il nous faudra aller avant que la loi ne les autorise à faire ce qu'ils font.

**Mme MacDonald:** À l'heure actuelle, les tribunaux sont saisis de plusieurs affaires. Vous parlez d'un cas où une décision a déjà été rendue. Il y a cependant la possibilité de faire appel. Je ne vais cependant pas m'immiscer dans le processus judiciaire.

Je comprends vos préoccupations ainsi que les besoins des localités plus isolées. Nous essayons de résoudre le problème, mais on ne peut pas tout d'un coup, du jour au lendemain, octroyer des licences à des groupes ou à des particuliers qui n'en ont jamais eues ou qui n'en n'ont jamais fait la demande.

**M. Scowen:** Je ne dirais pas qu'ils n'en ont jamais fait la demande. De toute façon, nous n'allons pas nous lancer dans une discussion là-dessus.

Ne serait-il pas préférable que la Société Radio-Canada ne soit pas responsable du tournage des films ou de la réalisation des émissions qu'elle diffuse? Si la Société Radio-Canada achetait des films auprès d'un autre groupe au lieu d'avoir elle-même l'entière responsabilité de la production des émissions?

**Mme MacDonald:** Au cours des dernières années, grâce au fonds de Téléfilm Canada, des producteurs indépendants et des membres de l'équipe de production de Radio-Canada se sont retrouvés ensemble pour entreprendre certains projets. Il semble que ce soit là une nouvelle tendance que nous pouvons imputer au fond spécial qui a été créé.

Je voudrais néanmoins que la Société Radio-Canada conserve sa grande capacité de produire des émissions de qualité, capacité qui a déjà fait ses preuves. Je doute fort que l'on se retrouve un jour avec une Société Radio-Canada qui n'aurait plus la capacité de produire des émissions. D'ailleurs, si c'était le cas, la Société ne ferait pas long feu.

**M. Scowen:** Qu'en serait-il si la Société Radio-Canada était privatisée? Cela amènerait-il une situation où l'on rechercherait davantage d'émissions de qualité?

**Mme MacDonald:** L'une des choses dont j'ai toujours été fière, c'est que c'est le gouvernement conservateur qui a établi le concept de la radiodiffusion publique dans les années 1930,



[Texte]

the 1930s, and it did so for a reason. It did so because it recognized the nature of this country, that the CBC would provide service to parts of the country where it would not always be economically possible for those in the private sector to do so.

The CBC over the years has built up a very good record of achievement and accomplishment. I know that last year, when it celebrated its 50th anniversary, people across the country acknowledged what it has done. I do not think we would ever contemplate a time when we did not have a publicly-funded broadcast service.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Scowen. Mrs. Finestone, did you have some wind-up thoughts, please?

**Mrs. Finestone:** Yes, I have a wind-up thought. As the Minister wants us to do a number of things, I think we have to take advantage of her presence and use this opportunity to its fullest.

The problem I think came to our attention more specifically on the B.C. Knowledge Network and the whole question of provincial broadcasters and the role the CRTC should play in that regard. Have you had the opportunity at all to address the question on a federal-provincial level with the communication Ministers? The basic question is what generally should the role of the provinces be in broadcasting and should provincial broadcasters, including educational and community channels, come under the CRTC? Should provincial broadcasters be restricted to educational programming, or should the scope be widened, and to what extent?

• 2005

**Miss MacDonald:** It is a very good question, and a very broad question.

**Mrs. Finestone:** [Inaudible—Editor] ... chapter 11 in the report. So I would like some guidance from you, if you would not mind.

**Miss MacDonald:** Our initial response to this was positive, that we were prepared to proceed on the recommendation, but we have not had any discussions yet with our provincial counterparts on this. Let me just say we were already working with TV Ontario, for example, in the way in which we are trying to develop TV5. There are things which are happening. We have not come to any formulation as to how B.C. plays a role in that, or Quebec or whatever.

**Mrs. Finestone:** I think the nature of my question, Mr. Chairman, is I feel we have a big ball of wax, and if this is to be left in the hands of federal-provincial relations and negotiations, then perhaps we should not deal with that chapter at all and leave that in the hands of the ministry for the moment.

**Miss MacDonald:** I would be very pleased if you wanted to provide any views you have on it. I am not specifically saying that your report would—

[Traduction]

et s'il l'a fait, c'est qu'il avait ses raisons. Il l'a fait parce qu'il a reconnu que la nature même du pays était telle que seule une société publique, comme la Société Radio-Canada, serait en mesure de desservir toutes les régions du pays, y compris celles pour lesquelles ce ne serait pas rentable et qui n'intéresserait donc pas le secteur privé.

Au cours des ans, la Société Radio-Canada se sera constituée un dossier fort impressionnant de réalisations. L'an dernier, lorsqu'elle a fêté ses 50 ans, des gens de tout le pays ont tenu à souligner ce qu'elle avait fait. Il me semble que nous ne pourrions jamais envisager de ne plus avoir un service public de radio et de télédiffusion.

**Le président:** Merci, monsieur Scowen. Madame Finestone, auriez-vous quelques dernières idées dont vous aimeriez nous faire part avant que nous ne closions la séance?

**Mme Finestone:** Oui. Vu que la ministre compte entreprendre un certain nombre de choses, il me semble que nous devrions profiter de sa présence parmi nous et utiliser au mieux l'occasion qui nous est ici donnée d'approfondir certaines choses.

On a évoqué le B.C. Knowledge Network et toute la question des télédiffuseurs provinciaux et du rôle que devrait jouer sur ce plan le CRTC. Avez-vous eu l'occasion d'aborder cette question au niveau fédéral-provincial avec les ministres des Communications des différentes provinces? La question fondamentale est la suivante: quel rôle les provinces devraient-elles jouer en matière de radiodiffusion et, les radiodiffuseurs provinciaux, y compris les diffuseurs d'émissions éducatives et communautaires, devraient-ils relever du CRTC? Les radiodiffuseurs provinciaux devraient-ils être limités aux émissions éducatives ou leur accès devrait-il être élargi et, dans l'affirmative, dans quelle mesure?

**Mme MacDonald:** C'est une très bonne question, une question très vaste.

**Mme Finestone:** [Inaudible—La rédaction] ... chapitre 11 du rapport. Je voudrais donc connaître votre opinion là-dessus si vous le voulez bien.

**Mme MacDonald:** Notre première réaction a été positive, nous étions disposés à accepter cette recommandation, mais nous n'en avons pas encore discuté avec nos homologues provinciaux. Permettez-moi de dire que nous collaborions déjà avec TV Ontario, par exemple, en ce qui a trait à la mise sur pied de TV5. Des choses se passent. Mais nous n'avons pas encore envisagé le rôle de la Colombie-Britannique, du Québec ou de toute autre province.

**Mme Finestone:** Monsieur le président, je crois qu'il s'agit d'une question fort compliquée et que, si cela concerne les relations et les négociations fédérales-provinciales, nous ne devrions peut-être pas aborder du tout ce chapitre et nous en remettre au ministère pour l'instant.

**Mme MacDonald:** Je serais ravie d'entendre votre opinion sur le sujet. Je ne dis pas que votre rapport serait ...



*[Text]*

**Mrs. Finestone:** When we look at the task of the CRTC and we are looking at the mandate of the CRTC under one of the chapters we have to look at for a new broadcast act, it is a whole area of responsibility. I do not want us to be presumptuous, or to put the government in a difficult spot if you have not had the opportunity to address it.

**Miss MacDonald:** I have had some very initial responses from a limited number of provinces in looking at this, but that is all.

**Mrs. Finestone:** All right. So that should be left out for the moment, or do you plan to do that before we get ready, and we will leave that to the end of our consultation procedure?

**Miss MacDonald:** I do not know that such a consultative process could be carried out in time to meet your April 15 deadline.

I should not really raise this, perhaps, but only to give you an appreciation of the length of time it takes, I am working with provincial Ministers of Communications at the moment to look at the whole field of telecommunications policy and the division of jurisdiction between federal and provincial regulatory bodies. It is an immense field and we have been working for months to try to do something which will resolve the difficulties between the two levels of regulatory bodies. The same thing, of course . . . or to a degree, there is a similar problem with this. And it will take quite a period of time.

**Mrs. Finestone:** Well, thank you, because that at least clarifies where you want us to head in terms of our responsibilities when we look at the CRTC.

I think, Mr. Chairman, although there are other questions with respect to Telefilm Canada and other things, for now I have more than enough to digest. The Minister has been very patient, and it is not easy. Thank you very much.

**The Chairman:** Well, Minister, we thank you, Mr. Gourd, Mr. Kinsman, and Mrs. Serafini for your contribution tonight. We are on our way with Caplan-Sauvageau. You have launched us tonight. Bid us godspeed if you will, because we are going to spend a lot of hours in this and other conference rooms. We have set a schedule, for your information, of some two-hour sessions day-time, some three-hour sessions evenings, intensively, from now through to report-writing time in advance of presentation time April 15.

We appreciate the co-operation you have given us tonight and the undertakings you have given us to share with us the results of the investigations you have conducted and are conducting. It is through this whole process that we hope to ultimately have a policy this country can live with, which will benefit the country for a few years to come. Thank you again for appearing.

**Miss MacDonald:** Thank you very much, members of the committee.

• 2010

**The Chairman:** This meeting is adjourned.

*[Translation]*

**Mme Finestone:** Si l'on se penche sur la tâche du CRTC, et nous abordons la question dans un de nos chapitres, il s'agit d'un champ de responsabilités très vaste. Je ne voudrais pas que nous soyons présomptueux ou que nous compliquions la tâche du gouvernement parce qu'il n'a pas eu l'occasion de se pencher sur la question.

**Mme MacDonald:** J'ai reçu des réactions très préliminaires d'un nombre limité de provinces à ce sujet, mais c'est tout.

**Mme Finestone:** Très bien. Il faudrait donc la mettre de côté pour l'instant ou croyez-vous que cela sera fait avant la fin de nos consultations?

**Mme MacDonald:** Je ne crois pas que ce processus de consultation pourrait se terminer avant votre date limite du 15 avril.

Je ne devrais peut-être pas aborder la question, mais pour vous donner une idée du temps que cela peut prendre, mes homologues provinciaux et moi-même nous penchons maintenant sur toute la politique des télécommunications et la répartition des compétences entre les organismes de réglementation fédéraux et provinciaux. C'est un domaine immense et nous travaillons depuis des mois à aplanir les difficultés qui existent entre les deux paliers de réglementation. Le même problème se pose dans une certaine mesure pour cette question-ci. Il faudra un certain temps.

**Mme Finestone:** Eh bien merci, parce qu'au moins cela précise le cadre de notre étude sur le CRTC.

Monsieur le président, bien que j'ai d'autres questions au sujet de Telefilm Canada, etc., j'ai déjà amplement matière à réflexion. La ministre a été très patiente, et ce n'est pas facile. Merci beaucoup.

**Le président:** Madame la ministre, nous vous remercions de votre contribution ce soir ainsi que M. Gourd, M. Kinsman et M<sup>me</sup> Serafini. Nous avons amorcé avec vous notre étude du rapport Caplan-Sauvageau. Souhaitez-nous bonne chance, car nous allons y consacrer bien des heures. Pour votre gouverne, nous prévoyons des réunions de deux heures pendant la journée, et des séances de trois heures le soir, en vue de présenter notre rapport le 15 avril.

Nous vous savons gré de nous être venus en aide ce soir et de vous être engagés à partager avec nous les résultats des recherches que vous avez menées et menez encore. C'est grâce à ce processus que nous espérons arriver finalement à une politique acceptable dont pourront profiter tous les Canadiens. Merci encore d'être venus.

**Mme MacDonald:** Merci beaucoup, messieurs et mesdames les membres du Comité.

**Le président:** La séance est levée.





*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Canadian Government Publishing Centre,  
Supply and Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

*En cas de non-livraison,*  
*retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Centre d'édition du gouvernement du Canada,  
Approvisionnement et Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

#### WITNESSES

*From the Department of Communications:*

Alain Gourd, Deputy Minister;  
Jeremy Kinsman, Assistant Deputy Minister, Arts and  
Culture;  
Shirley Serafini, Director General, Broadcasting Policy.

#### TÉMOINS

*Du Ministère des Communications:*

Alain Gourd, sous-ministre;  
Jeremy Kinsman, sous-ministre adjoint, Arts et culture;

Shirley Serafini, directrice générale, Politique de la radiodif-  
fusion.



31  
4  
HOUSE OF COMMONS

Issue No. 19

Tuesday, February 10, 1987

Chairman: Jim Edwards

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 19

Le mardi 10 février 1987

Président: Jim Edwards

*Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing Committee on*

## Communications and Culture

*Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des*

## Communications et de la culture

### RESPECTING:

In accordance with its order of reference dated

Thursday, January 29, 1987: Consideration of the Report of the Task Force on Broadcasting Policy

### CONCERNANT:

Conformément à son ordre de renvoi en date du jeudi 29 janvier 1987: Étude du rapport du Groupe de travail sur la politique de la radiodiffusion



Second Session of the Thirty-third Parliament, 1986-87

Deuxième session de la trente-troisième législature, 1986-1987

STANDING COMMITTEE ON COMMUNICATIONS  
AND CULTURE

*Chairman:* Jim Edwards

*Vice-Chairman:* Bob Pennock

MEMBERS

Jim Caldwell  
Edouard Desrosiers  
Sheila Finestone  
John Gormley  
Lynn McDonald—(7)

(Quorum 4)

Martin Lavoie

*Clerk of the Committee*

COMITÉ PERMANENT DES COMMUNICATIONS ET  
DE LA CULTURE

*Président:* Jim Edwards

*Vice-président:* Bob Pennock

MEMBRES

Jim Caldwell  
Edouard Desrosiers  
Sheila Finestone  
John Gormley  
Lynn McDonald—(7)

(Quorum 4)

*Le greffier du Comité*

Martin Lavoie

## MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, FEBRUARY 10, 1987

(32)

[Text]

The Standing Committee on Communications and Culture met, *in camera*, at 9:11 o'clock a.m., in room 208 West Block, Parliament Buildings, this day, the Chairman, Jim Edwards, presiding.

*Members of the Committee present:* Jim Caldwell, Jim Edwards, Sheila Finestone, John Gormley, Bob Pennock.

*In attendance: From the Library of Parliament, Research Branch:* Antony Jackson, Mildred Morton, Jamie Robertson, Research Officers; Paul Audley, Consultant.

It was agreed,—That the meeting be held *in camera* with transcription and interpretation.

It was agreed,—That the Clerk be authorized to keep a copy of the transcript for the use of the Committee members only for a period of up to three months.

The Committee proceeded to discuss its future business in relation to its consideration of the document entitled "Report of the Task Force on Broadcasting Policy" referred to the Committee on Thursday, January 29, 1987 (*Sessional Paper No. 332-4/14*).

It was agreed,—That an additional amount of \$10,000 from "Witness expenses" be transferred to "Advertising" in the Committee's budget for 1986-87 and that the Chairman report this transfer to the Liaison Committee.

A preliminary list of witnesses in relation with the above mentioned order of reference was adopted.

At 10:55 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Martin Lavoie

Clerk of the Committee

## PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 10 FÉVRIER 1987

(32)

[Traduction]

Le Comité permanent des communications et de la culture se réunit à huis clos, aujourd'hui à 9 h 11, dans la pièce 208 de l'Édifice de l'ouest, sous la présidence de Jim Edwards, (*président*).

*Membres du Comité présents:* Jim Caldwell, Jim Edwards, Sheila Finestone, John Gormley, Bob Pennock.

*Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* Antony Jackson, Mildred Morton, Jamie Robertson, attachés de recherche; Paul Audley, conseiller technique.

Il est convenu,—Que le Comité adopte le huis clos avec services de transcription et d'interprétation.

Il est convenu,—Que le greffier soit autorisé à conserver, à l'usage exclusif des membres du Comité, pour une durée maximale de trois mois, un exemplaire de la transcription.

Le Comité entreprend de déterminer ses futurs travaux relatifs à son étude du document intitulé *Rapport du groupe de travail sur la politique de la radiodiffusion*, document renvoyé au Comité le jeudi 29 janvier 1987 (*Document parlementaire n° 332-4/14*).

Il est convenu,—Qu'une somme additionnelle de 10,000\$ soit virée de la rubrique intitulée «Dépenses des témoins» à la rubrique intitulée «Publicité» dans le budget du Comité pour 1986-1987; et que le président fasse rapport de ce virement au Comité de liaison.

Une liste préliminaire des témoins ayant trait à l'ordre de renvoi précité est adoptée.

À 10 h 55, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

Martin Lavoie





*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Canadian Government Publishing Centre,  
Supply and Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

*En cas de non-livraison,*  
*retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Centre d'édition du gouvernement du Canada,  
Approvisionnement et Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

31  
4  
HOUSE OF COMMONS

Issue No. 20

Wednesday, February 11, 1987

Chairman: Jim Edwards

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 20

Le mercredi 11 février 1987

Président: Jim Edwards

*Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing Committee on*

## Communications and Culture

*Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des*

## Communications et de la culture

### RESPECTING:

In accordance with its mandate under Standing Order 96(1), Consideration of a Draft Report on the 1985-86 Annual Report of the Canadian Broadcasting Corporation, together with the Auditor General's Report, for the fiscal year ended March 31, 1986

### CONCERNANT:

En conformité avec son mandat en vertu de l'article 96(1) du Règlement, étude d'un projet de rapport sur le Rapport annuel 1985-1986 de la Société Radio-Canada ainsi que le rapport du vérificateur général y afférent pour l'exercice financier clos le 31 mars 1986



Second Session of the Thirty-third Parliament, 1986-87

Deuxième session de la trente-troisième législature, 1986-1987

STANDING COMMITTEE ON COMMUNICATIONS  
AND CULTURE

*Chairman:* Jim Edwards

*Vice-Chairman:* Bob Pennock

Members

Jim Caldwell  
Edouard Desrosiers  
Sheila Finestone  
John Gormley  
Lynn McDonald—(7)

(Quorum 4)

Martin Lavoie

*Clerk of the Committee*

COMITÉ PERMANENT DES COMMUNICATIONS ET  
DE LA CULTURE

*Président:* Jim Edwards

*Vice-président:* Bob Pennock

Membres

Jim Caldwell  
Edouard Desrosiers  
Sheila Finestone  
John Gormley  
Lynn McDonald—(7)

(Quorum 4)

*Le greffier du Comité*

Martin Lavoie



## MINUTES OF PROCEEDINGS

WEDNESDAY, FEBRUARY 11, 1987  
(33)

[Text]

The Standing Committee on Communications and Culture met, *in camera*, at 6:23 o'clock p.m., in room 307 West Block, Parliament Buildings, this day, the Chairman, Jim Edwards, presiding.

*Members of the Committee present:* Jim Caldwell, Jim Edwards, Sheila Finestone, John Gormley, Bob Pennock.

*Acting Member present:* Iain Angus for Lynn McDonald.

*In attendance: From the Library of Parliament, Research Branch:* Antony Jackson, Research Officer; Paul Audley and René Lemieux, Consultants.

It was agreed,—That the meeting be held *in camera* with transcription and interpretation.

It was agreed,—That the Clerk be authorized to keep a copy of the transcript for the use of the Committee members only for a period of up to three months.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference dated October 15, 1986, the Report of the Canadian Broadcasting Corporation, together with the Auditor General's Report, for the fiscal year ended March 31, 1986 (*see Minutes of Proceedings and Evidence dated Wednesday, November 26, Issue No. 5*).

Pursuant to Standing Order 96(1), the Committee resumed consideration of a draft report.

It was moved,—That the draft report be adopted, as revised, as the Committee's Fourth Report to the House of Commons.

At 8:12 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Martin Lavoie

*Clerk of the Committee*

## PROCÈS-VERBAL

LE MERCREDI 11 FÉVRIER 1987  
(33)

[Traduction]

Le Comité permanent des communications et de la culture se réunit à huis clos, aujourd'hui à 18 h 23, dans la pièce 307 de l'Édifice de l'ouest, sous la présidence de Jim Edwards, (*président*).

*Membres du Comité présents:* Jim Caldwell, Jim Edwards, Sheila Finestone, John Gormley et Bob Pennock.

*Membre suppléant présent:* Iain Angus remplace Lynn McDonald.

*Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* Antony Jackson, attaché de recherche; Paul Audley et René Lemieux, conseillers techniques.

Il est convenu,—Que le Comité procède à huis clos avec services de transcription et d'interprétation.

Il est convenu,—Que le greffier soit autorisé à conserver, à l'usage exclusif des membres du Comité, pour une durée maximale de trois mois, un exemplaire de la transcription.

Le Comité étudie de nouveau son ordre de renvoi du 15 octobre 1986, le rapport de la Société-Canada et le rapport du Vérificateur général portant sur l'exercice financier clos le 31 mars 1986. (*Voir Procès-verbaux et témoignages du mercredi 26 novembre 1986, fascicule n° 5*).

En vertu de l'autorité que lui confère l'article 96(1) du Règlement, le Comité étudie de nouveau un projet de rapport.

Il est proposé,—Que le projet de rapport, sous sa forme modifiée, soit adopté à titre de Quatrième rapport du Comité à la Chambre des communes.

À 20 h 12, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

Martin Lavoie



*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Canadian Government Publishing Centre,  
Supply and Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

*En cas de non-livraison,  
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Centre d'édition du gouvernement du Canada,  
Approvisionnement et Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 21

Thursday, February 12, 1987

Tuesday, February 17, 1987

Chairman: Jim Edwards

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 21

Le jeudi 12 février 1987

Le mardi 17 février 1987

Président: Jim Edwards

*Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing Committee on*

*Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des*

## Communications and Culture

## Communications et de la culture

### RESPECTING:

In accordance with its order of reference dated

Thursday, January 29, 1987: Consideration of the Report of the Task Force on Broadcasting Policy

In accordance with its mandate under Standing Order 96(1), Consideration of a Draft Report on the 1985-86 Annual Report of the Canadian Broadcasting Corporation, together with the Auditor General's Report, for the fiscal year ended March 31, 1986

### INCLUDING:

The Fourth Report to the House

ON THE 1985-86 ANNUAL REPORT OF THE CANADIAN BROADCASTING CORPORATION

### CONCERNANT:

En conformité à son ordre de renvoi en date du jeudi 29 janvier 1987: Étude du rapport du Groupe de travail sur la politique de la radiodiffusion

En conformité avec son mandat en vertu de l'article 96(1) du Règlement, étude d'un projet de rapport sur le Rapport annuel 1985-1986 de la Société Radio-Canada y compris le rapport du vérificateur général y afférent pour l'exercice financier clos le 31 mars 1986

### Y COMPRIS:

Le quatrième rapport à la Chambre

SUR LE RAPPORT ANNUEL 1985-1986 DE LA SOCIÉTÉ RADIO-CANADA



Second Session of the Thirty-third Parliament, 1986-87

Deuxième session de la trente-troisième législature, 1986-1987



STANDING COMMITTEE ON COMMUNICATIONS  
AND CULTURE

*Chairman:* Jim Edwards

*Vice-Chairman:* Bob Pennock

Members

Jim Caldwell  
Edouard Desrosiers  
Sheila Finestone  
John Gormley  
Lynn McDonald—(7)

(Quorum 4)

Martin Lavoie

*Clerk of the Committee*

COMITÉ PERMANENT DES COMMUNICATIONS ET  
DE LA CULTURE

*Président:* Jim Edwards

*Vice-président:* Bob Pennock

Membres

Jim Caldwell  
Edouard Desrosiers  
Sheila Finestone  
John Gormley  
Lynn McDonald—(7)

(Quorum 4)

*Le greffier du Comité*

Martin Lavoie

## REPORT TO THE HOUSE

Tuesday, February 17, 1987

The Standing Committee on Communications and Culture has the honour to present its

## FOURTH REPORT

Pursuant to its Order of Reference dated Wednesday, October 15, 1986, and in conformity with Standing Order 96(1), your Committee has considered the Report of the Canadian Broadcasting Corporation, together with the Auditor General's Report, for the fiscal year ended March 31, 1986.

## INTRODUCTION

The Annual Report of the Canadian Broadcasting Corporation (CBC) is produced in accordance with the provisions of Sections 46 and 47 of the *Broadcasting Act*, R.S.C. 1970, c. B-11, as amended. The Act requires that the Corporation file a report in such form as the responsible Minister may direct, and that the report be presented to Parliament.

The 1985-86 Annual Report of the CBC contained for the first time a statement by the Auditor General that he had been unable to complete his audit of the Corporation's books. In these circumstances, the Committee decided that it should solicit further comment from the Auditor General on this matter and should hear witnesses whose testimony might clarify the nature, extent and causes of the problems involved. The Committee has also explored the question of what is being done, and what can be done, both to resolve the current situation and to avoid comparable problems in the future.

The Committee appreciates the cooperation it received from the witnesses. While some of the testimony raised problems for the Committee, particularly to the extent that it required efforts to reconcile apparently conflicting testimony, the assistance of those who appeared before us and who provided documentation was vitally important to the completion of our review.

The report that follows contains a significant amount of material that quotes both witnesses the Committee heard and selections from the extensive documents we received. This reliance on quotations reflects our desire to provide as fair and objective a picture of the accounting problems of the Corporation as is possible.

The importance of the CBC in Canadian broadcasting is beyond question. As far back as the 1929 *Report* of the Royal Commission on Radio Broadcasting (Aird Report), the need for public control over and involvement in broadcasting was recognized. In responding to the Aird Report, Prime Minister R. B. Bennett recognized that need, stating that "Without such control radio broadcasting can never become a great agency for communication of matters of national concern and for the diffusion of national thought and ideals, and ... can never be the agency by which national consciousness may be fostered and sustained ...".—(1)

## RAPPORT À LA CHAMBRE

Le mardi 17 février 1987

Le Comité permanent des communications et de la culture a l'honneur de présenter son

## QUATRIÈME RAPPORT

Conformément à son ordre de renvoi daté du mercredi 15 octobre 1986 et à l'article 96(1) du Règlement, votre Comité a étudié le rapport de la Société Radio-Canada ainsi que le rapport du Vérificateur général pour l'année financière se terminant le 31 mars 1986.

## INTRODUCTION

Les articles 46 et 47 de la Loi sur la radiodiffusion de 1967-1968, S.R., c. B-11, telle qu'amendée, imposent à la Société Radio-Canada l'obligation de présenter au Parlement un rapport annuel sous la forme que le Ministre visé peut ordonner.

Le rapport de la Société Radio-Canada pour 1985-1986 fait état du fait que, pour la première fois, le Vérificateur général a jugé qu'il ne pouvait pas terminer sa vérification des livres de la Société. Voilà pourquoi le Comité a cru bon de demander des éclaircissements à ce sujet au Vérificateur général et d'entendre des témoins à même de lui préciser la nature, l'ampleur et les causes des problèmes de Radio-Canada. Le Comité s'est aussi penché sur les mesures qui sont prises à l'heure actuelle ou qui pourraient être prises pour résoudre la situation actuelle et éviter qu'elle ne se reproduise dans l'avenir.

Le Comité remercie de leur collaboration les témoins qui ont comparu devant lui. Même s'il lui a fallu parfois démêler des témoignages apparemment contradictoires, le Comité n'aurait pas pu mener à bien ses travaux sans l'aide des témoins qui ont comparu devant lui et des personnes qui lui ont soumis des informations.

Le présent rapport cite abondamment les témoins que nous avons entendus et les nombreux documents que nous avons consultés, pour la simple raison que cela nous a semblé la meilleure façon de donner un aperçu objectif et juste des problèmes comptables de la Société.

Il va sans dire que la Société Radio-Canada joue un rôle essentiel dans le domaine de la radiodiffusion au Canada. La Commission royale d'enquête sur la radiodiffusion (rapport Aird) reconnaissait déjà en 1929 la nécessité d'une surveillance et d'une participation de l'État dans le secteur de la radiodiffusion. Le Premier ministre R. B. Bennett partageait cet avis, comme le montrent les propos suivants qu'il a tenus à l'époque à la Chambre des communes: «En l'absence de ce contrôle, la radiodiffusion ne pourra jamais devenir une grande agence de communication pour les affaires nationales ou pour la propagation de la pensée et des idéals nationaux; et ... elle ne saurait devenir l'agence pour la diffusion de la pensée et de l'unité nationale».—(1)

Despite the many changes that have occurred since the early beginnings of broadcasting in Canada, including the arrival of television in the 1950's, the CBC remains essential to Canadian life. Commenting on this issue in its August 1985 Report, the Study Team on Culture and Communications of the Task Force on Program Review (Nielsen) concluded that "The economics of English-language television in Canada seem to indicate that only the public sector, and principally the public network, can redress the balance of Canadian programming".—(2) After a more extensive process of review, the Task Force on Broadcasting Policy (Caplan-Sauvageau) reached the same conclusion, stating that "the major burden will inevitably fall to the CBC and it is upon the CBC that we must rely for an abundance of compelling radio and television programs—by, for and about Canadians".—(3)

The Committee shares this judgement of the vital importance of the CBC. Our Report on the CBC's accounting problems should be read in that context. To the extent that this Report is critical, its intent is to assist in addressing the problems identified.

## BACKGROUND

During 1986, stories began to appear in the media, suggesting that the CBC's new accounting system was plagued with problems. The sudden resignation of the CBC's Vice-President, Finance, Mr. Ronald Fournier, sparked further reports and speculation. Finally, the CBC Annual Report was not published on time, and when it eventually appeared, the Auditor General of Canada could not attest the financial statements. The CBC had not, in his opinion, maintained proper books of account.

Public concern over the CBC's financial problems has tended to overshadow CBC's outstanding achievements in programming and other areas. Anne of Green Gables won a 50% share of the English audience, and such specials as Tears Are Not Enough and Love and Larceny were well received. The téléroman Le Temps d'une Paix garnered a three-quarters share of the French audience, and the miniseries Louisiane and Le Crime d'Ovide Plouffe pulled in over half the available francophone viewers. Both French and English radio were heard by a larger percentage of the audience in 1985 than before.

Commenting on the problems that had arisen in implementing the new National Financial System (NFS), the Auditor General of Canada stated in the Auditor's Report to the Canadian Broadcasting Corporation and the Minister of Communications that:

... a number of very serious difficulties have been experienced in the implementation of Phase one and in the maintenance of proper books of account during the transition period. As a result, an unexpectedly large volume of accounting entries have been recorded in special accounts that required detailed analyses and corrections before proper accounting could be achieved. As a consequence, the Corporation has not been able to maintain the proper degree of internal control it had planned for, nor has the NFS been

Malgré les nombreux changements qui sont survenus dans le domaine de la radiodiffusion depuis ses débuts au Canada, et dont le plus notable est sans doute l'avènement de la télévision en 1950, la Société Radio-Canada demeure essentielle à la vie canadienne. Dans le rapport qu'il a publié en août 1985, le Groupe de travail Nielsen concluait à ce sujet: «Les secteurs économiques intéressant la télévision de langue anglaise au Canada semblent indiquer que le secteur public et, principalement, le réseau public est le seul à pouvoir rétablir l'équilibre entre les émissions canadiennes et étrangères présentées».—(2) À l'issue d'une étude approfondie du sujet, le Groupe de travail sur la politique de la radiodiffusion (Caplan-Sauvageau) a abouti à la même conclusion: «la part du lion revient inévitablement à Radio-Canada que l'on voudra voir comme une corne d'abondance de captivantes émissions de radio et de télévision canadiennes tous azimuts».—(3)

Le Comité convient aussi de l'importance vitale de Radio-Canada. C'est dans cette optique qu'il faut lire notre rapport sur les problèmes comptables de la Société. Nos critiques visent essentiellement un but constructif, car notre objet était de participer à la formulation de solutions aux problèmes dont nous avons pris connaissance.

## CONTEXTE

En 1986, la presse a commencé à relever les lacunes du nouveau système comptable de Radio-Canada. La démission soudaine du vice-président aux finances, M. Ronald Fournier, a alimenté le débat. Qui plus est, Radio-Canada a publié son rapport annuel en retard et le Vérificateur général du Canada n'a pu, à ce moment-là, certifier ses états financiers parce que la Société n'avait pas, à son avis, comptabilisé adéquatement ses dépenses.

Les problèmes du système financier de Radio-Canada ont suscité des remous dans le public et a relégué au second plan les réalisations exceptionnelles de Radio-Canada, dans le domaine de la programmation notamment. À titre d'exemple de productions qui ont connu la faveur du public, citons Anne of Green Gables, que 50 % de l'auditoire anglophone a regardé, ainsi que Tears are Not Enough et Love and Larceny. Par ailleurs, les trois quarts des téléspectateurs francophones ont suivi le téléroman Le temps d'une paix, et la moitié d'entre eux ont regardé les miniséries Louisiane et Le Crime d'Ovide Plouffe. En outre, les réseaux radiophoniques français et anglais de Radio-Canada ont tous deux obtenu leur meilleure cote d'écoute en 1985.

Au sujet des problèmes liés à la mise en oeuvre par la Société Radio-Canada d'un nouveau système financier national (SFN), le Vérificateur général du Canada a signalé ce qui suit dans le rapport du Vérificateur à la Société Radio-Canada et au ministre des Communications:

... Nous avons connu un certain nombre de graves difficultés dans la mise en oeuvre de la première phase et dans la tenue des livres comptables pendant la période de transition. C'est pourquoi un volume d'inscriptions beaucoup plus important que prévu a été porté dans des comptes spéciaux qui nécessitent des analyses et des corrections détaillées avant de pouvoir terminer la comptabilité. Par conséquent, la Société n'a pu maintenir le degré de contrôle interne qu'elle avait prévu tandis que le SFN n'a pas été en



able to produce regular, timely and reliable financial information and reports.—(4)

The Auditor General's 1986 Annual Report to Parliament elaborated on the importance of following acceptable accounting procedures:

The failure to maintain proper books means that management cannot provide a full accounting to the Board of Directors. At the same time, the Corporation cannot provide a reliable account of its financial stewardship of public moneys to the government and, ultimately, to Parliament. The important accountability relationships among senior management, the Board of Directors, the Minister, Government and Parliament are endangered when such a situation occurs. I have expressed to the Corporation my serious concerns about public funds being at risk, and I am pleased to be able to report that the Directors and management of the CBC are actively addressing the recovery program.—(5)

In a letter to the Committee, the Auditor General provided the following reassurance:

Although we did not complete our audit, the results of our testing of the sub-systems and the transaction stream entered directly into the NFS did not reveal any evidence of improper spending. The transactions that came to our notice were *bona fide* transactions of the Corporation.—(6)

The CBC, with the advice and cooperation of the Auditor General, set up a Task Force on the National Finance System, chaired by Mr. H. Marcel Caron, to propose courses of action to remedy the problems with the NFS. The Caron Task Force summarized what they had found:

The major problems with the NFS arose because the system, as implemented, did not properly accept and process all input transactions submitted by financial staff, or collect and record all pertinent information passed to it by the existing sub-systems in an appropriate manner. As a result, a large dollar value of transactions ended up in a series of holding accounts referred to as suspense and clearing accounts and, therefore, were not properly reflected in the national financial information base from which the official financial reports are derived. Thus, the financial reports produced by the NFS system were incomplete and unreliable. In addition, the complexity of the account coding structures and operational problems meant that the reports generated by the NFS were unacceptably late. Even when produced, they did not provide the information in the format needed. In summary, the NFS reports were not adequate to support proper planning, budgetary control or financial accountability activities in the Corporation.

In the absence of an effective NFS, many operational units in the field began to rely on their own informal financial records referred to as "cuff systems". These systems ranged from handwritten records to microcomputer-based informa-

mesure de produire régulièrement des renseignements et des rapports financiers fiables et en temps opportun.—(4)

Dans le rapport qu'il a présenté au Parlement en 1986, le Vérificateur général insistait sur la nécessité pour la Société d'adopter des méthodes comptables acceptables:

En raison de cette lacune dans la tenue de registres comptables appropriés, la direction ne peut produire un compte rendu complet à l'intention du conseil d'administration. Dans un même temps, la Société n'est pas en mesure de fournir au gouvernement et, ultérieurement au Parlement, une comptabilité fiable de sa gestion des deniers publics. Une telle situation, lorsqu'elle se présente, compromet les relations entre la haute direction, le conseil d'administration, le Ministre, le gouvernement et le Parlement. J'ai fait part à la Société de ma grande préoccupation devant le fait que les deniers publics soient en jeu, et il me fait plaisir d'être en mesure de faire savoir que les directeurs et les gestionnaires de Radio-Canada travaillent activement à un programme de récupération.—(5)

Dans une lettre qu'il a envoyée au Comité, le Vérificateur général tenait ces propos réconfortants:

Nous n'avons pas terminé notre vérification, mais les résultats de notre sondage des sous-systèmes et des opérations entrées directement dans le SFN n'a permis de relever aucune preuve de dépense inappropriée. Les opérations que nous avons pu examiner étaient des opérations «*bona fide*».—(6)

Sur les conseils du Vérificateur général, qui lui avait offert sa pleine collaboration, Radio-Canada a mis sur pied un groupe d'étude sur le système financier national qu'il a chargé, sous la présidence de M. H. Marcel Caron, de proposer des solutions aux problèmes découlant de la mise en oeuvre de ce système. Le Groupe d'étude Caron a résumé en ces termes ses conclusions à ce sujet:

Les principaux problèmes du SFN ont surgi parce que le système, tel qu'il a été mis en oeuvre, ne pouvait accepter ni traiter convenablement toute les entrées qu'effectuait le personnel des finances, ni réunir et inscrire correctement toutes les informations pertinentes qui lui étaient transmises par les sous-systèmes existants. Par conséquent, une partie importante des opérations, qui représentaient de fortes sommes, a ainsi abouti dans une série de comptes d'attente, appelés comptes transitoires et de compensation, et n'a donc pas été reportée convenablement dans la base d'informations financières de la Société d'où sont tirés les rapports financiers officiels. C'est pourquoi les rapports financiers produits par le SFN étaient incomplets et peu fiables. D'autre part, en raison de la complexité des structures de codage des comptes, les rapports produits par le SFN accusaient des retards inacceptables. Et même alors, l'information qu'ils contenaient n'étaient pas présentée comme il le fallait. En résumé, les rapports du SFN n'étaient pas adéquats pour servir aux activités de planification, de contrôle budgétaire et d'imputabilité financière de la Société.

Vu l'inefficacité du SFN, un grand nombre de secteurs opérationnels ont commencé à tenir leurs propres dossiers financiers officieux, les «systèmes parallèles», qui allaient du chiffrier manuel au microordinateur. Les gestionnaires

tion systems. Field managers used the information provided by these systems to assist them in monitoring costs against budget and to control expenditures. Many of the staff interviewed by the Task Force expressed more confidence in these "cuff systems" as a means of meeting their needs than in the NFS.—(7)

The Caron Task Force recommended a three-phase action plan to set up an effective National Finance System.

#### Phase 1—Immediate Term

This Phase is currently underway and its objective is to ensure that the current accounts are amenable to audit in 1987. The steps involved are to produce an adjusted balance sheet for April 1, 1986, to keep the suspense accounts down, to reconcile bank accounts, to ensure that the NFS is operating accurately and effectively, and to coordinate audit plans with the Auditor General.

#### Phase 2—Medium Term

In this Phase, some interim repairs to the NFS are recommended:

**The Task Force has concluded that the initial phase of the NFS requires major modifications to meet the needs of the CBC. This will require a substantial effort by the Corporation over two to three years. During this period, it would be unreasonable to expect the Corporation's users to operate with the present NFS if the financial reports remained unchanged.—(8)**

The Task Force recommended the setting-up of a Phase 2 Project Team to improve data entry and correction, to simplify the computer program interfaces, to rationalize management accounting policies, to modify the NFS reports, and to support uniform "cuff systems" where possible.

#### Phase 3—Long Term

In this Phase, the Task Force recommends a major redesign of the NFS because "the present NFS design is seriously deficient in relation to corporate and field user needs".—(9) The Caron Task Force recommends the setting up of a separate Phase 3 Project Task Force to canvass fully all user needs, to define management accounting policies, and to redesign the system. An independent steering committee should be established to oversee the work of the Phase 3 Project Task Force.

While the Report of the Caron Task Force provides an important review of the NFS, the mandate which the CBC gave the Task Force was to identify existing problems and propose remedial action. The Task Force's Report does not consider how the problems with the NFS arose and the testimony of the Task Force members was of limited assistance to the Committee in understanding the origin of the difficulties that arose in the design and implementation of the system.

régionaux se sont servis de l'information fournie par ces systèmes pour surveiller les coûts par rapport au budget et contrôler les dépenses. Bon nombre des employés interrogés par le Groupe d'étude ont dit avoir davantage confiance dans ces «systèmes parallèles» que dans le SFN pour répondre à leurs besoins.—(7)

Le Groupe d'étude Caron a recommandé l'adoption d'un plan d'action en trois phases pour obtenir un système financier national efficace.

#### Phase 1—L'immédiat

L'objectif de cette phase, actuellement en voie de réalisation, est de s'assurer que les comptes courants sont tenus de telle sorte qu'ils puissent être vérifiés en 1987. Cette étape consiste à produire un bilan régularisé pour le 1 avril 1986, à réduire le nombre des comptes transitoires, à effectuer la concordance bancaire, à assurer que le SFN est efficace et exact et à coordonner les plans de vérification avec le Vérificateur général.

#### Phase 2—Le moyen terme

On recommande d'apporter au cours de cette phase certains correctifs provisoires au SFN:

**Le Groupe d'étude a conclu qu'il faudra apporter d'importantes modifications à la première phase du SFN pour répondre aux besoins de Radio-Canada. Cela exigera des efforts considérables de la part de la Société durant deux ou trois ans. Au cours de cette période il ne serait pas raisonnable de penser que les utilisateurs pourront se servir du SFN actuel si les rapports financiers ne sont pas modifiés.—(8)**

Le Groupe d'étude a recommandé, pour la réalisation de la phase 2, la création d'une équipe de projet qui serait chargée de proposer des mesures permettant d'améliorer l'introduction et la correction des données, de simplifier les interfaces entre les programmes informatiques, de rationaliser les méthodes comptables de la gestion, de modifier les rapports du SFN et de soutenir et, le cas échéant, de mettre au point des systèmes parallèles uniformisés.

#### Phase 3—Le long terme

Le Groupe d'étude a recommandé de revoir en profondeur le SFN au cours de cette phase, parce que «(sa) conception actuelle... s'avère extrêmement déficiente en ce qui concerne les besoins des utilisateurs, au niveau national et régional».—(9) Le Groupe d'étude Caron a préconisé, en vue de la réalisation de la phase 3, la création d'un groupe de travail distinct dont l'objectif serait d'évaluer les besoins des utilisateurs, d'établir les méthodes comptables de gestion et de mettre en oeuvre un système modifié. Il a également recommandé la création d'un comité directeur indépendant à qui il incomberait de superviser les travaux du groupe de travail créé pour mettre en oeuvre la phase 3.

Le rapport du Groupe d'étude Caron expose bien en quoi consiste le SFN. Toutefois le mandat que Radio-Canada lui avait confié consistait à relever les problèmes existants et à proposer des mesures de redressement. Le Rapport du Groupe de travail ne porte pas sur l'origine des problèmes du SFN, et le témoignage des membres du Groupe d'étude n'aide pas beaucoup le Comité à comprendre la cause des difficultés qui



## A HISTORY OF THE NATIONAL FINANCE SYSTEM

During 1982 and 1983 the Auditor General of Canada carried out a comprehensive audit of the CBC, with an emphasis on identifying and examining the systems and procedures used by management for planning, controlling and assessing operations. At that time the CBC's operational and administrative framework was rooted in a decentralized organizational structure that CBC had adopted in the late 1960's. In his Comprehensive Audit, which the CBC made public in 1984, the Auditor General noted that:

**Decentralization involved transferring operational policy and decision-making largely to the divisions and regions. The resulting autonomy included direct control by the regions and divisions over support and administrative functions.**

Commenting on the implications of the decentralized system which existed at that time, the Auditor General noted that:

**For day to day operational matters, it was not of serious concern that the relationship with Head Office was so limited. The Head Office functions of planning, finance, human resources, electronic data processing and others, however, were affected in that they were unable to develop the required functional relationship with the divisions and regions. This had significant repercussions for the accountability framework which determines how those to whom authority has been delegated can be held accountable for the results of their decisions.—(11)**

While finding the situation at the CBC unsatisfactory in this particular respect, i.e. its effects on the accountability framework, the Auditor General indicated an awareness of the special character of CBC's operations as in essence a manager of creative and journalistic resources, noting that "the main challenge to the CBC in operational planning lies in maintaining overall direction, control and accountability without stifling artistic creativity and initiative".—(12)

A number of specific concerns were raised in the Comprehensive Audit which are of particular significance in understanding the problems the CBC set out to address in developing a new national financial system. Key issues raised included the following:

—While expenditures on broadcast programs account for most of CBC's costs, "Managers had sufficient information to monitor the production of specific programs. The corporate financial systems and the cost accounting systems do not provide reliable, timely and relevant data for managers".—(13)

—In the CBC's management of its Electronic Data Processing (EDP) services "corporate perspective and coordination of

ont surgi à l'étape de la conception et de la mise en place du système.

## HISTORIQUE DU SYSTÈME FINANCIER NATIONAL

En 1982 et en 1983, le Vérificateur général du Canada a effectué la vérification intégrée de Radio-Canada et s'est attaché à relever et à examiner les systèmes et méthodes utilisés par les gestionnaires pour la planification, la surveillance et l'évaluation des activités de la Société. À cette époque, le cadre administratif et opérationnel de Radio-Canada s'insérait dans une structure organisationnelle décentralisée que Radio-Canada avait adoptée à la fin des années 60. Dans sa vérification intégrée, que Radio-Canada a rendu publique en 1984, le Vérificateur général faisait remarquer que:

**Cette décentralisation a permis de confier, dans une large mesure, aux divisions et aux régions les pouvoirs d'établir leurs politiques opérationnelles et de prendre leurs propres décisions. De plus, grâce à cette autonomie, celles-ci ont pu contrôler directement les tâches de soutien et d'administration.—(10)**

À propos des répercussions du système décentralisé qui existait à cette époque, le Vérificateur général a déclaré ceci:

**En ce qui a trait aux questions opérationnelles quotidiennes, le fait que les rapports avec le siège social soient limités ne posait pas de problèmes graves. Toutefois, ce ne fut pas le cas pour les fonctions du siège social qui ont trait à la planification, aux finances, aux ressources humaines, à l'informatique, etc., puisque l'on n'a pas été en mesure d'établir, en rapport avec ces fonctions, les liens fonctionnels nécessaires avec les divisions et les régions. Cela a eu des répercussions importantes sur la structure de l'obligation de rendre compte, laquelle détermine jusqu'à quel point l'on tient responsables des suites de leurs décisions ceux à qui l'on a confié le pouvoir.—(11)**

Tout en reconnaissant que la situation qui existait alors à Radio-Canada n'était pas satisfaisante en ce qui concerne ses effets sur la responsabilité financière, le Vérificateur général a dit bien comprendre la nature spéciale des activités de Radio-Canada, dont la tâche essentielle est de gérer des ressources créatrices et journalistiques, en faisant remarquer que «le principal défi de la Société en matière de planification opérationnelle réside dans le maintien d'une orientation globale, de contrôle et d'obligation de rendre compte sans nuire à la créativité artistique et à l'initiative».—(12)

Au cours de la vérification intégrée, on a relevé un certain nombre de problèmes précis qui aident à comprendre ce à quoi Radio-Canada avait résolu de s'attaquer en mettant au point un nouveau système financier national. Parmi les grandes questions soulevées, mentionnons les suivantes:

—Alors que les dépenses engagées pour les émissions représentent la majeure partie des coûts de Radio-Canada, «les gestionnaires manquaient d'informations financières et opérationnelles pour surveiller la réalisation d'émissions particulières. Les systèmes financiers et de comptabilité analytique de la Société ne fournissent pas aux gestionnaires des données fiables, en temps opportun, et pertinentes...».—(13)

—À Radio-Canada, en matière de gestion des services de traitement électronique des données, «il y avait un manque



systems development and implementation were lacking".—(14) At the time of the audit, "there was no corporate EDP strategic plan to ensure that EDP development was being planned, controlled and monitored to achieve overall corporate objectives".

—With respect to financial management and control within CBC, despite studies by many internal and external groups over the last decade, "Progress in making improvements has been slow, in our view, due to the lack of senior management support and commitment and the inability of the Head Office Finance group to provide the functional leadership required by CBC's decentralized plan of organization". While quite critical of the financial systems and controls then in place in the Corporation, the Auditor General noted that "notwithstanding these deficiencies, the Corporation has regularly met the requirement of the *Broadcasting Act* in submitting its annual report to the Minister within the prescribed time period".—(17)

—The corporate financial reporting systems, which are the official source of financial information, have failed to provide accurate, consistent and timely information to operational and senior managers.—(18)

—The role and responsibilities of the Internal Auditor within the CBC were not clearly understood. In the Auditor General's view "The function's role as a mechanism with which senior management could control accountability was not emphasized",—(19) and, in addition "There was uncertainty among the auditors and the managers about the proper role of internal audit because the Corporation has not clearly identified who the primary client was for this function".—(20)

The Comprehensive Audit contained a series of interrelated recommendations designed to address the weaknesses identified. It was in the context of these recommendations that CBC set out to improve its financial information and management systems. In purely practical terms many obstacles needed to be overcome to do this effectively.

Entering 1983, the CBC found itself with a bewildering array of computer hardware and software in different parts of the country, as a result of a decentralized acquisition policy. For example, there were four different performer's payroll systems and five accounts payable systems. The different systems could not pass information between each other, and the CBC felt a well-founded need to improve and coordinate its financial systems to permit better management and higher efficiency.

The CBC hired a new Vice-President of Finance in November 1983, after a careful search. Mr. Ronald Fournier came with impressive credentials and high recommendations from his previous employers in the public sector. Mr. Fournier's main task was to set up the NFS. Mr. Juneau expressed the CBC's perceived need for urgency in implementing the NFS as follows:

de perspectives communes et de coordination en ce qui concerne l'élaboration et la mise en oeuvre des systèmes».—

(14) Au moment de la vérification, «il n'existait pas à l'échelle de la Société de plan stratégique d'informatique visant à garantir que le développement de l'informatique est planifié, coordonné et contrôlé en vue d'atteindre les objectifs d'ensemble de la Société».—(15)

—En ce qui concerne la gestion et la surveillance financière à Radio-Canada, et en dépit d'études effectuées par de nombreux groupes internes et externes au cours des dix dernières années, «des progrès, à notre avis, ont été lents à cause du manque d'appui et de volonté de la haute direction ainsi que de l'inaptitude du groupe financier du siège social à faire preuve du leadership fonctionnel nécessaire au plan de l'organisation décentralisée de Radio-Canada».—(16) Tout en se montrant assez critique des systèmes financiers et des mesures de surveillance alors en place à la Société, le Vérificateur général a ajouté que, «malgré ces lacunes, la Société a toujours satisfait aux exigences de la *Loi sur la radiodiffusion* en présentant son rapport annuel au ministre dans le délai prescrit».—(17)

—Les systèmes de rapports financiers de la Société, qui constituent la source officielle de renseignements financiers, ne fournissent pas de données précises, uniformes et à jour à la haute direction et aux gestionnaires d'exploitation.—(18)

—Le rôle et les responsabilités du vérificateur interne, au sein de la Société étaient mal compris. Selon le Vérificateur général, «on n'a pas mis l'accent voulu sur l'importance de son rôle, vis-à-vis de la haute direction, comme instrument de contrôle de l'obligation de rendre compte»;—(19) en outre, «le fait que la Société n'ait pas déterminé clairement qui était le client premier de cette fonction explique l'incertitude des vérificateurs et des gestionnaires en rapport avec le rôle qui doit être attribué à la vérification interne».—(20)

La vérification intégrée contenait une série de recommandations connexes visant à combler les lacunes relevées. Comme suite à ces recommandations, Radio-Canada a entrepris d'améliorer ses systèmes de gestion et d'information financière. Sur le plan pratique, il fallait surmonter de nombreux obstacles pour le faire efficacement.

Faute d'une politique d'achats bien coordonnée, Radio-Canada s'est retrouvée en 1983 avec une gamme incroyable de matériels et de logiciels informatiques dispersés dans tout le pays. Pour ne donner qu'un exemple, la Société disposait de quatre systèmes pour le paiement des artistes et de cinq systèmes pour l'enregistrement des comptes à payer. Comme l'échange de renseignements était impossible entre chacun de ces systèmes, Radio-Canada a jugé qu'il convenait, à juste titre, d'améliorer et de coordonner ses systèmes financiers afin de permettre une meilleure gestion et une plus grande efficacité.

Après avoir étudié de nombreuses candidatures, la Société Radio-Canada a recruté, en 1983, un nouveau vice-président aux finances, M. Ronald Fournier. Ses anciens employeurs de la Fonction publique l'avaient chaudement recommandé pour ce poste, et il possédait des références très convaincantes. On a confié à M. Fournier la tâche de mettre en oeuvre un système

**We were very pressed because the comprehensive audit was going on and we knew what the conclusions were going to be. Therefore, we were pressed to try to reform the financial controls in the CBC as rapidly as possible.—(21)**

On January 30, 1984, less than three months after his appointment, Mr. Fournier had presented a proposal for the NFS and related action plans to the Board of Directors and received the Board's approval.

The implementation of Mr. Fournier's plans for the NFS would depend, among other factors, on the CBC's electronic data processing capacity, since what was involved was an integrated, national, computer-based accounting system for the Corporation. When Mr. Fournier arrived, a decision had already been made for the CBC to purchase a central computer. However, the purchase had not been made and, with Mr. Fournier's involvement and a statement of the projected computer needs of the NFS, the decision was changed and a larger computer was purchased. Nevertheless, Mr. Fournier advised the Committee that he disagreed with the facilities management contract signed with the supplier and stated that:

**Negotiations for both the acquisition of the mainframe computer and the facilities management agreement were all but concluded upon my arrival at the CBC. I was bluntly told to mind my own business.—(22)**

Commenting on the relationship between the Finance and Management Information Systems (MIS) and coordination between the two, Mr. Franklin Delaney, Senior Vice-President of the Corporation, said:

**MIS is responsible for buying the hardware; for buying the computers. During the winter of 1983-84, I would say, there were plans by MIS to buy a new computer. At the same time, when Mr. Fournier heard of the size of that computer, and anticipating his own needs with the future system, he recommended to MIS the purchase of another computer, with a larger capacity. Then the decision was made at that point in time to buy a larger computer. But before Mr. Fournier arrived, MIS was not aware of the plans to have a new finance system.—(23)**

Mr. Delaney, who had joined the CBC in August 1982, was the CBC's Senior Vice-President between April 1983, and August 1986. As Senior Vice-President his responsibilities included the principal corporate operating functions, including administration, finance, management information services (MIS), and human resources.

While there was a particular concern at the senior management level that financial controls be strengthened quickly, other members of the management team were concerned that the new system also be planned with adequate care. The Internal Auditor, Mr. Erik Peters, who had joined the CBC just two weeks after Mr. Fournier, in seeking to fulfil his responsibilities to provide an independent check on management activities to the CBC's President, Mr. Pierre Juneau, wrote several times to Mr. Fournier in early 1984, beginning

financier national. M. Juneau a exprimé en ces termes la nécessité qu'on sentait à Radio-Canada d'agir rapidement:

**Nous avions très peu de temps à notre disposition en raison du déroulement de la vérification intégrée dont nous connaissions à l'avance les conclusions. C'est pourquoi nous devions modifier au plus vite les contrôles financiers de la Société Radio-Canada.—(21)**

Le 30 janvier 1984, soit moins de trois mois après sa nomination, M. Fournier a proposé au Conseil d'administration de la Société un projet de système financier national ainsi qu'un plan pour sa mise en oeuvre qui ont été approuvés par le Conseil.

Le plan de M. Fournier reposait, entre autres facteurs, sur la capacité informatique de la Société puisqu'il s'agissait de doter Radio-Canada d'un système national informatisé. La Société avait prévu acheter un gros ordinateur central. Avant l'arrivée de M. Fournier, la Société Radio-Canada avait décidé d'acheter un ordinateur central. Sur la recommandation de M. Fournier et après l'évaluation des besoins informatiques du SFN, la Société a finalement acheté un ordinateur plus gros que celui prévu à l'origine. M. Fournier a toutefois informé le Comité qu'il avait exprimé des réserves au sujet du contrat de gestion des installations signé avec le fournisseur. Voici ce qu'il a dit à ce sujet:

**Les négociations relatives à l'acquisition du gros ordinateur et à la signature de l'accord sur la gestion des installations étaient pratiquement terminées. On m'a carrément dit de m'occuper de mes affaires.—(22)**

Voici comment M. Franklin Delaney, premier vice-président de la Société, a décrit la relation entre le service des finances et les services d'information de gestion (SIG), et les efforts de coordination de ces deux services:

**Ce sont les SIG qui sont responsables de l'achat de l'équipement; de l'achat des ordinateurs. Au cours de l'hiver de 1983-1984, je crois que les SIG prévoyaient acheter un nouvel ordinateur. À la même époque, lorsque M. Fournier a entendu parler de la taille de cet ordinateur, prévoyant ses propres besoins à cause du nouveau système, il a recommandé aux SIG l'achat d'un autre ordinateur de plus grande capacité. C'est alors qu'on a décidé d'acheter un ordinateur plus puissant. Avant l'arrivée de M. Fournier, les responsables des SIG ne savaient pas qu'un nouveau système financier était envisagé.—(23)**

M. Delaney, qui est entré au service de la Société Radio-Canada en août 1982, a occupé le poste de premier vice-président d'avril 1983 à août 1986. À ce titre, M. Delaney était responsable des principales fonctions opérationnelles de la Société et, notamment, de l'administration, des finances, des services d'information de gestion (SIG) et des ressources humaines.

Bien que la haute direction ait souhaité qu'on renforce rapidement les mesures de contrôle financier, d'autres gestionnaires tenaient à ce que le nouveau système soit planifié avec tout le soin voulu. Cherchant à s'acquitter de son mandat qui consistait à fournir au Président de la Société, M. Juneau, une évaluation impartiale des activités de gestion, le vérificateur interne de la Société, M. Erik Peters, qui s'était joint à la Société deux semaines après l'arrivée de M. Fournier a, dès mai 1984, demandé plusieurs fois par écrit à M. Fournier de



as early as May. Mr. Fournier had refused to provide the Internal Auditor with the documentation necessary to allow him to check on the design stage of the NFS. Mr. Fournier said that writing the documentation would take too much time and delay the implementation of the NFS. As an indication of the extent of his exclusion from the process, Mr. Peters advised the Committee that he did not receive until July 1984, a copy of the plan for the individual modules of the NFS, although that plan had been presented to and approved by the CBC's Board of Directors in January. The CBC's President and the Audit Committee of the Board of Directors backed Mr. Fournier in this dispute.

As he became aware of the NFS plan, the Internal Auditor wrote a series of memos and reports critical of its design and of the plan for its implementation. His specific criticisms were that:

- i) There was no analysis of needs and requirements before the hardware and software were acquired.
- ii) No feasibility study was made.
- iii) The choice of software was restricted to that designed for government departments, not commercial corporations. The CBC accounts are similar to corporate accounts, and the software bought required adaptation.
- iv) The CBC had decided on buying a large central computer before the NFS was designed. The alternative of having linked, smaller regional computers, was not explored.
- v) The NFS would only measure the direct cost of a program, not the indirect cost or overhead. The Auditor General in his comprehensive Audit had recommended the inclusion of overhead because indirect costs were large in the CBC—indeed they were numerically larger than direct costs in some operations. The Auditor General had felt that a substantial part of these indirect costs could be directly allocated to programs, thereby improving the quality of cost data for management planning and control.
- vi) The NFS would not adequately deal with non-financial resources such as people and facilities, which are an important part of the CBC's operations.
- vii) The NFS would only provide strong messages on whether a program or unit is on budget during the last three months of the fiscal year. To be effective during the rest of the year, the cooperation of unit managers was needed. Finance had made very little effort to date to foster this cooperation.
- viii) The adequacy of the internal accounting controls built into the NFS might be questioned by the Auditor General.

lui fournir les documents dont il avait besoin pour évaluer la conception du SFN. Celui-ci a refusé de le faire, prétextant qu'il faudrait trop de temps pour préparer des documents et qu'on retarderait ainsi indûment la mise en oeuvre du SFN. Comme preuve du fait qu'on l'avait tenu à l'écart au moment de la prise de décisions, M. Peters a informé le Comité qu'il n'avait pas reçu avant juillet 1984 copie du plan de mise en oeuvre des modules individuels du SFN, plan que le Conseil d'administration avait approuvé en janvier. Le président de Radio-Canada et son Comité de vérification ont donné gain de cause à M. Fournier.

Quant il a pris connaissance du plan de mise en oeuvre du SFN, le vérificateur interne a soumis à la direction plusieurs notes de service et rapports critiquant la conception du SFN et les modalités de sa mise en oeuvre. Voici les remarques—(24) qu'il a faites à cet égard:

- i) On n'a pas évalué les besoins des utilisateurs avant d'acquérir le matériel et le logiciel pour le système.
- ii) On n'a pas effectué d'étude de faisabilité.
- iii) On a choisi le logiciel parmi ceux conçus pour les ministères et non parmi tous ceux offerts sur le marché. Comme les comptes de Radio-Canada sont semblables à ceux d'une entreprise, il a donc fallu modifier le logiciel en conséquence.
- iv) Radio-Canada a décidé d'acheter un gros ordinateur central avant la conception du SFN sans étudier la possibilité de relier entre eux de petits ordinateurs situés dans les régions.
- v) Le SFN ne permet d'évaluer que les frais directs d'un programme et non ses frais indirects ou ses frais généraux. Dans sa vérification intégrée, le Vérificateur général a recommandé d'inclure les frais généraux à cause de l'importance des coûts indirects à Radio-Canada; ces derniers dépassaient même les coûts directs pour certaines activités. Le Vérificateur général avait estimé qu'une grande part de ces coûts indirects pourrait être directement attribuée aux émissions, ce qui aurait amélioré la qualité des données sur les coûts aux fins de la planification et de la surveillance de la gestion.
- vi) Le SFN ne peut pas comptabiliser adéquatement les ressources non financières comme les ressources humaines et les installations, qui constituent pourtant une partie importante des opérations de la Société.
- vii) Ce n'est que dans les trois derniers mois de l'année financière que le SFN peut révéler si un programme ou un service fonctionne dans les limites de son budget. La collaboration des gestionnaires de chaque service est nécessaire pour assurer l'efficacité du système durant le reste de l'année. Jusqu'ici, le service des finances s'est peu soucié de favoriser cette collaboration.
- viii) Le Vérificateur général pourrait contester l'efficacité des contrôles comptables internes prévus dans le système.



In his 1984-85 Internal Audit Annual Report, dated June 14, 1985, Mr. Peters offered the following more general reservations on the NFS:

**In our opinion, the system will not adequately provide general management with the tools necessary for improved decision making and accountability . . . It is a questionable economy and efficiency to spend several million dollars on a system which is so inadequate that in order to provide general management with the tools necessary for improved decision making and accountability for resources used in financial terms, the CBC is now required to develop an additional system or systems, or to improve existing systems whose development was frozen to provide resources for the National Finance System development.—(25)**

In the same 1984-85 Internal Audit Annual Report, Mr. Peters offered the following appraisal of the implementation of the NFS:

**A review of documents published by the Finance Department shows that significant slippages have occurred in developing and implementing the National Finance System and in meeting deadlines . . . The review of the systems development management shows that, in our opinion, the more likely cause of this slippage is inadequate analysis and planning by the Finance Department. We arrived at this opinion because:**

- CBC financial systems needs and requirements were not adequately analysed
- approval of major decisions was not obtained from senior management
- major acquisitions were made before functional specifications for the system were prepared
- an independent steering committee and management checkpoints were not established
- the user of the system was defined as the Finance Department; therefore user needs outside the Finance Department were not adequately considered
- the system focused on government departmental pre-spending and budgetary controls and did not adequately address the corporate and industrial nature of the CBC
- a very important slippage is long deferment of implementing certain key features of the budget control module
- attempts are being made to mitigate the slippage by curtailing systems testing and significantly reducing parallel running with the old system, without tailor-made report formats being developed, and in a unilingual version.—(26)

Not only were serious internal reservations being expressed about the NFS's design and the plan for its implementation; the early stages of setting up the NFS did not go smoothly at all. Mr. Fournier argued that he was given too few resources, and seems to have been in continual dispute with both Management Information Systems (MIS) and senior manage-

Dans son rapport de vérification interne pour 1984-1985, qui a été remis à la haute direction le 14 juin 1985, M. Peters formulait certaines réserves générales au sujet du SFN:

**À notre avis, le système ne fournira pas à la direction les outils qui lui permettront de prendre des décisions judicieuses et d'en rendre compte. On peut se demander s'il est bien efficace et rentable d'affecter plusieurs millions de dollars à la mise en oeuvre d'un système si imparfait que Radio-Canada doit maintenant concevoir d'autres systèmes ou améliorer les systèmes existants, ce qu'on avait arrêté de faire pour consacrer toutes les ressources à la conception du Système financier national.—(25)**

Dans le même document, M. Peters évalue en ces termes la mise en oeuvre du SFN:

**L'étude des documents publiés par le Service des finances relève que le Système financier national a posé de graves difficultés en ce qui touche tant sa conception que sa mise en oeuvre et le respect des délais fixés pour chacune de ses étapes. À notre avis, il faut conclure de la façon dont les systèmes ont été conçus que ce dérapage est attribuable au fait que le service des finances n'a pas suffisamment étudié ni planifié leur mise en oeuvre. Cette conclusion se fonde sur les faits suivants:**

- Radio-Canada n'a pas bien étudié ses besoins en matière de systèmes financiers.
- Certaines décisions importantes n'ont pas d'abord été entérinées par la haute direction.
- On a procédé à des achats importants de matériel avant d'avoir établi les besoins du système.
- On a négligé de créer un comité directeur indépendant et de prévoir certains contrôles au niveau de la direction.
- Le système a été conçu en fonction des besoins du service des finances qui, a-t-on jugé, en serait le principal utilisateur et on n'a donc pas suffisamment tenu compte des besoins des autres services de la Société.
- Le système a surtout été conçu pour répondre aux besoins des ministères qui cherchent à contrôler leur budget ainsi que les dépenses qu'ils s'approprient à engager, et non pour répondre aux besoins d'un organisme comme Radio-Canada, qui ressemblent à ceux d'une entreprise.
- D'importants retards dans la mise en oeuvre de certains éléments essentiels du module de contrôle budgétaire ont beaucoup nui à la mise en oeuvre du système.
- On s'efforce après coup de gagner du temps en diminuant les évaluations des systèmes et en réduisant sensiblement l'exploitation en parallèle de l'ancien système, sans par ailleurs concevoir des rapports bilingues dont la présentation serait adaptée aux besoins de la Société.—(26)

La conception et la mise en oeuvre du SFN n'ont pas fait que susciter des réserves au sein de la Société. Dès le début, sa mise en oeuvre a posé des problèmes. M. Fournier estimait qu'on ne lui donnait pas suffisamment de ressources et semble avoir continuellement eu maille à partir avec les cadres supérieurs de la Société et avec les responsables des Systèmes

ment. Other corporate decisions and events also had at least potentially serious effects on implementation. For example, the CBC lost computing power in Newfoundland and Halifax; management had developed plans for implementing a computer-based Human Resources System as well as the NFS; while the Northern Service Financial Office and the Ottawa Headquarters Financial Office were closed as part of the CBC's plan to reduce its spending in response to the 1985-86 budget reduction.

Mr. Fournier had expressed his own concerns about the implementation of the NFS almost from the beginning. His major concern was related to the weakness of the EDP systems in the CBC; a concern which, as noted earlier, had been expressed in the Auditor General's Comprehensive Audit. In a memorandum to Mr. Delaney dated July 31, 1984, Mr. Fournier stated that:

**In all of my discussions with the President and yourself, the Board of Directors, the Policy and Operations Committee, my undertakings were always intrinsically linked to the performance of MIS.—(27) (emphasis in original)**

Mr. Fournier expressed concern that "it now appears that these resources are being assigned to other... endeavors for which computing resources were not previously planned" and that "these allocations are not occurring within the context of a resource management plan".—(28) He warned that:

**Done on an incremental basis this will undermine the technical performance and integrity of the processing environment. The end result of that is *guaranteed failure of the financial system*.—(29) (emphasis in original)**

The conclusion he reached was that "if the management and control of the IBM processing environment continues as it has to date, then the Corporation will jeopardize the delivery of the National Financial Systems".—(30)

On March 12, 1985, Mr. Fournier advised Mr. Delaney that "I have been informed that the MIS organization is unable to meet the processing demands characteristic of the National Financial Systems in a manner responsive to our implementation schedules".—(31) Attributing this failure to "a lack of both computer hardware and the availability of technical staff", Mr. Fournier observed that "When considered in the light of identical preoccupations expressed over the last ten months, you can appreciate that I am not entirely surprised...".—(32) He noted however, that at that time "the Finance and MIS perspectives appear to be merging", and that "there is every indication that, with time, the technical obstacles will be overcome".—(33) However, in a memo written to Mr. Delaney a month later (April 16, 1985) Mr. Fournier warned that "I must tell you that as of today we are extremely, extremely concerned and predict a major problem in three months unless MIS technical and operations staff are reinforced significantly—immediately".—(34)

While we return later to an assessment of the adequacy of the resources allocated to implementation of the NFS, it should be noted here that the CBC requested additional funds from Treasury Board to assist in implementing the NFS. At its July

d'information de gestion. D'autres décisions de la Société et d'autres événements risquaient aussi de compromettre la mise en oeuvre du système. Les services informatiques de Radio-Canada ont été supprimés à Terre-Neuve et à Halifax, la direction songeait à adopter un système largement informatisé de gestion des ressources humaines, et le bureau des services financiers du Nord ainsi que le bureau des services financiers de l'administration centrale, à Ottawa, ont été fermés à la suite de l'obligation qui a été faite à la Société de réduire ses dépenses en 1985-1986.

Presque dès le début, M. Fournier a lui aussi formulé des réserves au sujet de la planification de la mise en oeuvre du SFN. Il a insisté sur les lacunes des systèmes informatiques de la Société Radio-Canada comme l'avait fait le Vérificateur général dans sa vérification intégrée. Dans une note de service datée du 31 juillet 1984, M. Fournier a rappelé ce qui suit à M. Delaney:

**Dans mes discussions avec le président, avec vous-même, avec le Conseil d'administration et avec le Comité de la politique et des opérations, j'ai toujours fait remarquer que mes engagements dépendaient nécessairement du travail des SIG.—(27)**

M. Fournier a aussi exprimé son inquiétude en ces termes: «Ces ressources sont maintenant affectées à des fins auxquelles on n'avait pas réservé des ressources informatiques, sans qu'on l'ait prévu dans un plan de gestion des ressources».—(28) Il a également formulé la mise en garde suivante:

**Si l'on continue dans cette voie, cela compromettra le rendement technique et l'intégrité de tout le processus de traitement de l'information. On assurera ainsi l'échec du système financier. (C'est M. Fournier qui souligne).—(29)**

La conclusion qu'il a tirée est que «si la gestion et le contrôle du système de traitement IBM se poursuit de la même façon que jusqu'à maintenant, la Société compromettra la mise en oeuvre du Système financier national».—(30)

Le 12 mars 1985, M. Fournier a fait l'observation suivante à M. Delaney: «On m'informe que les SIG sont incapables de répondre aux besoins en traitement informatique du Système financier national dans les délais prévus».—(31) M. Fournier a attribué cette défaillance des SIG à «un manque de matériel et de personnel technique» et il a ajouté également ce qui suit: «Compte tenu du fait que je vous ai déjà fait part de mes réserves à ce sujet au cours des dix derniers mois, vous comprendrez que cela ne me surprend guère...».—(32) Il faisait remarquer ceci: «Le service des finances et les SIG semblent sur la voie de s'entendre... et tout nous porte à croire qu'on parviendra, avec le temps, à surmonter les obstacles techniques».—(33) Dans une note de service qu'il a envoyée un mois plus tard à M. Delaney (16 avril 1985), M. Fournier a cependant donné l'avertissement suivant: «Je me dois de vous informer que je suis aujourd'hui inquiet au plus haut point et que je prévois qu'un problème important surgira d'ici trois mois à moins qu'on augmente immédiatement le personnel technique et le personnel d'exploitation des SIG».—(34)

Nous reviendrons plus loin sur la question des ressources qui ont été allouées à la mise en oeuvre du SFN, mais nous tenons à préciser ici que la Société Radio-Canada a demandé à cette fin des crédits supplémentaires du Conseil du Trésor. À la



4, 1984 meeting, Treasury Board Ministers agreed to provide an additional \$2.9 million in fiscal year 1985-86 and an additional \$2.9 million in 1986-87 for this purpose.

According to Mr. Fournier and Mr. Delaney, they met sometime in the autumn of 1984 and discussed the possibility of abandoning the original plan which called for parallel operation of the old and new financial systems nationwide during 1985-86. Given the constraints which they judged to exist at that time, they decided that a choice had to be made between keeping the original starting date but dropping the existing systems as parallel back-up during 1985-86, or keeping the old systems as the main systems during 1985-86 and, starting up the NFS into full production on 1 April 1986. Mr. Delaney advised the Committee that at this meeting he made the decision to eliminate the back-up system.

The precise date of this meeting is unclear, however, because no documentation seems to have been produced as a basis for this important discussion; nor apparently were any memoranda written after that meeting to inform Mr. Juneau, the Board of Directors, the Board's Audit Committee, or the Internal Auditor of the discussion or the decision to drop parallel running. The closest approximation offered during our meeting as to when this decision was made was Mr. Delaney's statement that "It was around November or December 1984",—(35) although this date was inconsistent with a letter sent to the Committee in January by Mr. Juneau. We return to this issue later in our report.

In testimony, Mr. Fournier described the rationale for the paralleling in the original plan as follows:

**I suspected we might have some slippage, and therefore, I was building in a year of slippage through running a parallel organization or parallel system.—(36)**

In the technical literature on computerized accounting systems, paralleling is said to allow a careful and complete correction of any inadequacies in a system because the user has the chance to compare how the old and new systems handle actual corporate data. Paralleling normally continues until the user is satisfied that the new system is free of errors and meets corporate needs.

The implications of this decision for the NFS were important. In a situation in which the Internal Auditor and the Vice-President, Finance, had already been expressing concerns about the design and implementation of the new system based on the original plan both the pressure and the attendant risks were greatly increased.

CBC hired a new Executive Director, Mr. Michael Hughes, for its MIS services in August 1984, when the Corporation was already committed to the new NFS and well advanced in its implementation. Upon taking office, Mr. Hughes received an internal memo from Mr. Fournier which claimed that MIS was not providing a stable technical environment, and that computing resources needed for NFS were being diverted elsewhere.—(37) At the same time, Mr. Hughes, in a memo of August 2, 1984, raised questions about the adequacy of the information Finance had provided as to its specific computing

réunion du 4 juillet 1984, les ministres du Conseil du Trésor ont accepté d'accorder à cette fin à Radio-Canada 2,9 millions de dollars de plus pour 1985-1986 et la même somme pour 1986-1987.

Au courant de l'automne 1984, selon M. Fournier et M. Delaney, ces deux ont discuté de la possibilité de renoncer au plan initial, qui prévoyait le fonctionnement en parallèle de l'ancien et du nouveau système dans tout le pays en 1985-1986. Compte tenu des contraintes qui, selon eux, existaient à ce moment-là, ils ont estimé qu'il fallait soit maintenir la date de lancement fixée au départ, et renoncer aux systèmes existants comme systèmes d'appoint, soit conserver les anciens systèmes en tant que systèmes principaux au cours de l'année 1985-1986 et utiliser pleinement le Système financier national à compter du 1 avril 1986. M. Delaney a informé le Comité qu'il a pris la décision d'abandonner le système parallèle lors de cette réunion.

La date exacte de la réunion au cours de laquelle ils ont discuté de ce choix n'est pas précise parce que la discussion ne s'appuyait sur aucun document et qu'on n'a pas ensuite informé par écrit M. Juneau, le Conseil d'administration, le Comité de vérification ou le vérificateur interne du contenu de la discussion ni de la décision d'abandonner l'exploitation en parallèle. Le Comité a bien cherché à connaître la date de cette réunion, mais tout ce qu'il peut déduire à ce sujet découle de la déclaration de M. Delaney selon laquelle «c'était en novembre ou décembre 1984».—(35) Or, cette date ne cadre pas avec une lettre que M. Juneau a fait parvenir au Comité en janvier. Nous y reviendrons plus loin.

Voici la raison avancée par M. Fournier devant le Comité pour justifier l'exploitation en parallèle des deux systèmes:

**Je soupçonnais qu'il pourrait y avoir des bavures et par conséquent j'en tenais compte en faisant intervenir pendant une année un système parallèle.—(36)**

Les manuels techniques portant sur les systèmes comptables informatisés recommandent l'utilisation de systèmes en parallèle parce que cette solution permet de régler tous les problèmes qui peuvent se poser en cours de route et donne à l'utilisateur le moyen de comparer la façon dont l'ancien système et le nouveau traitent les données réelles de l'entreprise. On conserve normalement les deux systèmes jusqu'à ce qu'on soit convaincu que le nouveau système est bien rodé et répond aux besoins de l'entreprise.

Cette décision entraîne des conséquences importantes pour la mise en oeuvre du SFN. Compte tenu du fait que le vérificateur interne et le vice-président aux finances avaient déjà exprimé des réserves au sujet de la conception et du plan initial de mise en oeuvre du nouveau système, cette décision ne pouvait qu'accroître les pressions et les risques.

En août 1984, alors que la Société s'était déjà engagée à mettre en oeuvre le nouveau SFN dont la planification était assez avancée, on a recruté M. Michael Hughes, comme nouveau directeur exécutif, pour les SIG. Peu après son entrée en fonction, M. Hughes a reçu une note de service de M. Fournier qui intimait que le SFN n'offrait pas une stabilité suffisante sur le plan technique et les ressources informatiques nécessaires au SFN étaient affectées ailleurs.—(37) Au même moment, dans une note de service du 2 août 1984, M. Hughes se demandait si le service des finances avaient donné des



needs, noting, for example, that "MIS staff seem to lack some basic data concerned with number of terminals, proposed method of operation, etc. I would expect the finance project team to be able to supply me with this information".—(38)

Mr. Hughes hired an outside consulting group to undertake capacity and technical planning for the IBM 3083 computer. In a memo dated November 15, 1984, the Executive Director, MIS, reported the following points from the consultant's reports:

- i) The computer has sufficient processing capacity until 1986-87.
- ii) The computer is, however, "badly configured". It requires \$300,000 for twenty-four additional disk drives and related remodelling to allow it to handle the NFS.
- iii) The NFS will require additional dedicated communications lines.
- iv) The level of in-house IBM technical support is too low, and the CBC ought to hire more people and consolidate its existing personnel who are competent with IBM mainframes to a new unit.—(39)

In a subsequent memo of April 30, 1985 to the Senior Vice-President, Mr. Hughes provided his own analysis of what went wrong with the NFS. Like Mr. Peters, his reservations about the NFS were very substantial:

**They [the NFS group members] have committed the two classic errors of project planning; firstly, planning backwards from a fixed date without assessing the magnitude of individual tasks; secondly, failing to consult adequately with groups outside Finance involved in the project.**

**The requirements for the NFS system have changed, and continue to change, daily. MIS is forced to operate in a totally reactive mode, and as a consequence to employ no less than 33 people in an attempt to perform all tasks in parallel...**

**Increased costs are being incurred for contract personnel; lease as opposed to purchase decisions on various acquisitions, etc. To the end of March 1985, we estimate costs at \$3.7 million, excluding any costs incurred directly by Finance, and with at least another \$1.5 million to be spent in 1985-86. Finance estimated a master file of 3 million records; the final figure is going to be close to 12 million. A margin of error approaching 400 % ...**

**In my opinion, the April 1 date was never feasible; with luck the core systems will be fully live in July.—(40)**

Based on his judgement of the NFS, Mr. Hughes recommended to Mr. Delaney in his April 30, 1985 memo, that they "As soon as practicable after the implementation of the main system... hire an independent firm of consultants to conduct a review of the project".—(41) He expressed the view that "If

informations pertinentes quant à ses besoins informatiques faisant remarquer que «les SIG ne semblent pas disposer de certaines données de base sur le nombre d'ordinateurs, la méthode de fonctionnement proposée, etc. Il disait s'attendre à ce que l'équipe du projet SFN puisse lui fournir ces renseignements».

M. Hughes a eu recours aux services d'un groupe d'experts-conseils de l'extérieur pour assurer la planification technique et la planification de la capacité de traitement de l'ordinateur IBM 3083. Dans une note de service du 15 novembre 1984, le directeur exécutif général des SIG a exposé les points suivants:

- i) L'ordinateur a une capacité de traitement qui suffira jusqu'en 1986-1987.
- ii) L'ordinateur est toutefois piètrement conçu. L'achat de 24 unités de disques supplémentaires et les modifications qui devront y être apportées pour qu'il réponde aux besoins du SFN coûteront 300 000\$.
- iii) Le SFN nécessitera d'autres lignes de communication spécialisées.
- iv) Le niveau de soutien technique IBM *intra-muros* est trop faible, et la Société devrait embaucher du personnel et réunir dans un nouveau service ses employés actuels qui connaissent bien les ordinateurs centraux IBM.—(39)

Dans une note de service datée du 30 avril 1985 et adressée au premier vice-président, M. Hughes a expliqué ce qui selon lui avait cloché dans le SFN. Comme M. Peters, il formulait de très importantes réserves au sujet du SFN:

**Ils [le groupe du SFN] ont commis les deux erreurs typiques en matière de planification; d'abord, avoir planifié à rebours à partir d'une date fixe, sans évaluer l'ampleur des tâches individuelles; deuxièmement, ne pas avoir consulté suffisamment les services autres que celui des finances qui étaient visés par le projet.**

**Les exigences relatives au SFN ont changé et continuent de changer de jour en jour. Les SIG sont contraints de prendre des mesures entièrement après coup, et ils ont besoin pour cette raison de 33 personnes pour tenter de remplir toutes les tâches parallèlement...**

**Il faut engager des dépenses supplémentaires pour l'embauche de personnel contractuel; on recourt à la location plutôt qu'à l'achat pour diverses acquisitions, etc. À la fin de mars 1985, nous estimons que les coûts atteignent 3,7 millions de dollars, à l'exclusion de toutes dépenses engagées directement par les services financiers, ainsi que du million et demi de dollars de plus qu'on dépensera certainement en 1985-1986. Les services financiers avaient estimé que le fichier permanent compterait 3 millions de dossiers. Or, le chiffre final devrait friser les 12 millions. La marge d'erreur est donc de l'ordre de 400 % ...**

**À mon avis, l'échéance du 1 avril était impossible à respecter; avec de la chance, les systèmes centraux seront pleinement opérationnels en juillet.—(40)**

Compte tenu de son évaluation du SFN, dans sa note de service du 30 avril 1985, M. Hughes a recommandé à M. Delaney d'embaucher une équipe d'experts-conseils indépendants «le plus tôt que possible après la mise en place du système principal pour examiner le projet».—(41) Il a exprimé

we don't do this ourselves, the Auditor General will surely do it for us".—(42) While an independent review was subsequently established, this did not happen until August 1986 when the Caron Task Force was established in response to the Auditor General's inability to audit the CBC's books.

In the meantime, the starting date for the NFS slipped back by several months, and serious problems with the system began to surface. Responding to the growing problems with the NFS, development of the project beyond its initial phase was frozen in June 1985. Finally, in September 1985, it was announced by Mr. Fournier that the first phase was fully operational and that the NFS would produce its first report, with information from the end of August. However, in September and in subsequent months, there was extensive discussion of delays in the production of the NFS reports, and of their adequacy and consistency, as well as a series of concerns about the state of the Corporation's accounting system.

At a December 5, 1985 meeting, representatives of the Auditor General advised the CBC's Senior Vice-President that one of the consequences of the situation was that there might be problems in completing an audit based on the NFS. Since no parallel system had been maintained this was a serious problem. It was, of course, the Auditor General's inability to carry out his audit which ultimately brought to public attention the CBC's financial management problems, and which precipitated the establishing of a special CBC Task Force under Marcel Caron to review the NFS and recommend remedial action.

## ASSESSMENT OF PLANNING AND IMPLEMENTATION

### The Significance of CBC's Accounting Problems

Before proceeding with a review of the NFS project, it is important to consider precisely how much importance should be attached to the CBC's recent problems with its accounting system. To some extent, this has been addressed implicitly in the quotes from the Auditor General and from the Caron Task Force included earlier; however, it is important that the Committee address this issue more explicitly, in order to avoid either overreacting to these problems on the one hand; or underestimating their significance on the other.

It is clearly essential to recognize that there is no evidence of misappropriation of public funds; the Auditor General found no such evidence and the Committee heard no suggestion of impropriety in the handling of CBC's finances. Early suggestions in media reports that \$57 million was "missing" were misleading; this was in fact the amount of money in the CBC's suspense or holding accounts. Because a transaction is recorded many times for the information of the various management levels in the CBC both as debits and credits, this \$57 million was the total of multiple entries for \$3.4 million of transactions. However, beyond this basic point of agreement, there are differing views as to the significance of the problems the CBC encountered.

l'avis que «le Vérificateur général s'en chargerait très certainement si Radio-Canada ne le faisait pas elle-même».—(42) Bien qu'on ait ultérieurement procédé à un examen indépendant, celui-ci n'a été entrepris qu'en août 1986, quand le Groupe de travail Caron a été constitué parce que le Vérificateur général était dans l'impossibilité de vérifier les comptes de Radio-Canada.

Entretemps, la date de lancement du SFN a été retardée de plusieurs mois et de graves problèmes ont commencé à surgir. Face à ces problèmes grandissants, en juin 1985, on a suspendu la réalisation du projet au-delà de la première phase. Enfin, en septembre 1985, M. Fournier a annoncé que la première phase était entièrement opérationnelle et que le SFN produirait son premier rapport, avec des données de la fin d'août. Toutefois, en septembre et dans les mois qui suivirent, il a été abondamment question de retards dans la production des rapports du SFN, ainsi que de leur manque d'exactitude, de cohérence, et l'état du système comptable de la Société a suscité de nombreuses critiques.

À une réunion qui a eu lieu le 5 décembre 1985, des représentants du Vérificateur général ont informé le premier vice-président de Radio-Canada que la situation risquait de rendre difficile la vérification reposant sur le SFN. Comme on n'avait pas maintenu de système d'appoint, un grave problème se posait. C'est, il va sans dire, l'incapacité dans laquelle s'est trouvé le Vérificateur général de procéder à une vérification qui a, en fin de compte, attiré l'attention du public sur les problèmes de gestion financière de Radio-Canada et qui a précipité la constitution à la Société d'un Groupe de travail spécial dirigé par M. Marcel Caron et chargé d'examiner le SFN et de recommander des mesures correctives.

## ÉVALUATION DE LA PLANIFICATION ET DE LA MISE EN OEUVRE

### Importance des problèmes comptables de la Société

Avant de procéder à l'examen du projet de SFN, il importe d'établir l'importance qu'il faut attacher aux problèmes de comptabilité qu'a connus récemment la Société Radio-Canada. Les citations du rapport du Vérificateur général et du rapport du Groupe d'étude Caron qui émaillent ce document répondent implicitement à cette question. Le Comité se doit toutefois d'être plus explicite afin d'éviter qu'on surestime ces problèmes ou, au contraire, qu'on ne s'y attarde pas suffisamment.

Nous tenons toutefois à préciser que rien n'indique qu'il y ait détournement de fonds publics. Le Vérificateur général n'a pas trouvé de trace de fraude et aucun des témoins que le Comité a entendus n'a mentionné la possibilité d'un détournement de fonds. Les premiers reportages et articles consacrés à cette question étaient trompeurs puisqu'il laissaient entendre que la Société avait «perdu» 57 millions de dollars, alors qu'il s'agissait en fait du montant des dépenses qui avaient été comptabilisées dans les comptes d'attente ou les comptes transitoires de la Société. À cause des méthodes par lesquelles on informe les divers échelons de la direction de la Société des dépenses qui sont engagées, chaque transaction est débitée et créditée de nombreuses fois, ce qui explique qu'on ait pu parler de dépenses de 57 millions de dollars alors qu'il s'agissait, en réalité, de dépenses de 3,4 millions de dollars. Si tout le monde



Both Mr. Juneau and Mr. Caron identified this as "strictly a bookkeeping problem".—(43) In clarifying his view of the problem, the Auditor General confirmed this characterization in a letter to the Committee dated November 24, 1986, noting specifically that:

**Our major difficulty was that we could not carry out the necessary audit work to satisfy ourselves that all the accounting entries of the Corporation were recorded into the proper accounts of the NFS; (that is the Corporation's central financial system).—(44)**

Nevertheless, the Committee notes that this failure to maintain proper books of account has, as the Auditor General observed in his 1986 Annual Report to Parliament, resulted in the CBC's management being unable to provide a full accounting to its Board of Directors. The Corporation, as a result, was not able to provide Parliament with a reliable account of its expenditures. As the Auditor General indicated, this situation endangered the accountability relationship among the senior management, the Board of Directors, Government and Parliament and resulted in serious concerns about public funds being at risk.

In his testimony to the Committee, Mr. Juneau expressed the view that, if he were operating in the private sector "this would not have happened . . . because it would never have been made public".—(45) In fact, other witnesses the Committee heard did not share this view. Asked what would happen if the same situation arose in the private sector, Mr. Healey, a member of the Caron Task Force, stated that:

**. . . assuming that we reached the same conclusions, we would have a similar type of report with respect to the financial statements, where we would need to deny an opinion and we would likely make some comment on the adequacy of books and records.—(46)**

Stressing the serious impact of a denial of audit, Mr. Caron noted that a private company might have been so concerned by it that it would have gone back to the original documents and completely rewritten its books from scratch. He concluded that:

**A corporation would be ready to spend the amount of money that is required to do so and come out with a clean picture, because they could not afford a qualified audit. As a matter of fact, a qualified opinion is very damaging. So they would spend whatever money is necessary to correct the situation.—(47)**

Commenting on CBC's specific problems with bank account reconciliations, Mr. Healey noted that "Problems of this kind are very rare even in the private sector, because we are talking about a situation where the banks were not reconciled fully or properly", and noted that "attempts were made to reconcile the banks for a period likely in the range of about 18 months"—(48) and observed that "That would be very unusual in the private sector", because "Ways and means, including additional resources, would be found after several months of these kinds of difficulties, to try to resolve the problem".—(49) Asked whether "People should have realized

s'entend pour écarter l'hypothèse d'un détournement de fonds, il n'y a, en revanche, pas unanimité sur l'importance à accorder aux problèmes de gestion qu'a connus Radio-Canada.

Tant M. Juneau et M. Caron ont affirmé qu'il s'agissait d'un «problème strictement comptable».—(43) Précisant sa pensée sur le sujet, le Vérificateur général a confirmé cette interprétation des faits dans une lettre qu'il a envoyée au Comité le 24 novembre 1986 et dans laquelle il dit ceci:

**Notre principal problème: il nous était impossible d'effectuer tout le travail de vérification nécessaire pour nous assurer que toutes les écritures comptables de la Société avaient été notées dans les comptes appropriés du SFN.—(44)**

Le Comité constate néanmoins, comme le Vérificateur général dans son rapport annuel de 1986, que le fait de ne pas bien comptabiliser ses dépenses a empêché la Société de rendre pleinement compte de ses activités au Conseil d'administration. Par conséquent, elle n'a pas pu fournir au Parlement une ventilation fiable de ses dépenses. Comme l'a souligné le Vérificateur général, cette situation a compromis la relation de responsabilité financière qui doit exister entre la haute direction, le Conseil d'administration, le gouvernement et le Parlement, tout en suscitant de graves inquiétudes au sujet de l'utilisation qui est faite des deniers publics.

Lorsqu'il a témoigné devant le Comité, M. Juneau a exprimé l'opinion que s'il avait dirigé une entreprise privée «cela n'aurait pas pu se produire . . . puisque la chose n'aurait pas été rendue publique».—(45) D'autres témoins du Comité ne partageaient pas cet avis. Quand on lui a demandé si la même situation pourrait se produire dans le secteur privé, M. Healey, membre du Groupe de travail Caron, a répondu:

**. . . supposons que nous soyons arrivés aux mêmes conclusions, nous aurions rédigé un rapport du même genre en ce qui concerne les états financiers, nous n'aurions pas été d'accord et nous aurions sans doute fait des commentaires quant à la tenue des livres.—(46)**

Selon M. Caron, une entreprise privée dont on refuserait de vérifier les livres serait peut-être même prête, tant la situation est grave, à retourner aux documents d'origine et à tout réécrire. Voici ce qu'il a conclu à ce sujet:

**Une société serait donc prête à dépenser l'argent nécessaire à cette fin afin de présenter un tableau net ne pouvant pas se permettre de laisser le moindre doute. En fait, le doute peut être très dommageable. Ainsi, on peut concevoir une société qui dépenserait l'argent nécessaire pour redresser la situation.—(47)**

Voici ce qu'a fait observer M. Healey au sujet des problèmes de conciliation bancaire de Radio-Canada: «Il est très rare que dans le secteur privé des problèmes de ce genre surgissent, car nous sommes en présence d'un cas où l'apurement bancaire n'a pas été fait en totalité et comme il se doit», et il a souligné qu'on a essayé d'apurer les comptes pendant une période d'environ 18 mois.—(48) «Une période aussi longue serait inhabituelle dans le secteur privé. Des voies et moyens, y compris des ressources supplémentaires, seraient mobilisés au bout de plusieurs mois, en présence de telles difficultés, afin de résoudre le problème».—(49) M. Healey a répondu affirmati-



they were in a lot of trouble at that point" (a few months after the beginning of the 1985-86 financial year), Mr. Healey agreed.—(50)

The Committee believes that there can be no doubt whatever that the CBC's accounting problems have been, and continue to be very serious. It appears certain that comparable problems in the private sector would have been considered equally serious. It is an urgent matter to try to ensure that these problems are resolved and that in the future, a proper and full audit of CBC's books can be carried out.

There were conflicting comments as to the nature and importance of the disagreements between the CBC's Internal Auditor and the Vice-President, Finance, which Mr. Juneau noted "went on almost continually".—(51) Mr. Juneau dismissed those disagreements as "a technical difference".—(52) Mr. Juneau also dismissed the decision to drop the parallel system as "a very, very technical decision".—(53) In response to a question as to whether his Internal Auditor had considered a back-up accounting system for the Corporation to be advisable, Mr. Juneau stated that "I do not remember whether specifically he recommended a back-up system".—(54)

The Committee does not accept the view that the disagreements between Mr. Fournier and Mr. Peters were simply technical disagreements or that the decision to eliminate the parallel system which had been an integral part of the original NFS plan was simply a technical decision. Both of the latter issues involved important policy matters related to the management of the Corporation and we look at them in more detail below.

An assessment of the costs related to the NFS situation must include consideration of whether the weaknesses in the NFS system which is now in place have delayed the establishing of more effective cost controls in the CBC. As the 1984 Comprehensive Audit of the CBC indicated, there is a need for better financial reporting, particularly in the area of program costs. Both the Report of the Caron Task Force and the Auditor General's comments indicate that the NFS system in its present form does relatively little to address this fundamental problem.

Finally, it must be noted that, even a purely accounting problem on a scale such as this one, involves real costs. A considerable amount of skilled personnel has been used by the CBC to maintain the accounting system over the past year. These resources could have been more productively used. The resulting confusion and frustration also caused morale to drop. The direct financial cost of the problems encountered with the NFS may never be known precisely. However, Mr. Caron indicated to the Committee that it would probably cost "a few million dollars" to correct the problems with the system.—(55) Just as important a consequence is the effect these widely publicized problems might have on public confidence in the quality of CBC management or in the effectiveness of the present arrangements regarding CBC's financial management and accountability. The Committee will make some sugges-

vement à la question de savoir si l'on aurait dû se rendre compte dès ce moment (quelques mois après le début de l'exercice financier 1985-1986) de la gravité des problèmes.—(50)

Le Comité conclut de l'ensemble des témoignages qu'il a entendus que Radio-Canada a connu et continue de connaître de graves problèmes en comptabilité. Il semble certain qu'une entreprise privée aurait pris des problèmes semblables très au sérieux. Il faut s'assurer de toute urgence qu'on a réglé ces problèmes et qu'il sera possible à l'avenir de procéder à une vérification complète et adéquate des livres de la Société Radio-Canada.

Il y a eu divergence d'opinions sur la nature et l'importance du désaccord entre le vérificateur interne et le vice-président aux finances. Devant le Comité, M. Juneau a affirmé: «Il y a eu presque constamment désaccord... entre le vérificateur interne et le vice-président aux finances»,—(51) mais selon lui, ce différend portait sur une «question technique».—(52) M. Juneau a aussi qualifié la décision d'abandonner le système parallèle de «décision de nature très, très technique».—(53) Lorsqu'on lui a demandé si le vérificateur interne avait conseillé que la Société se dote d'un système comptable d'appoint, M. Juneau a répondu: «Je ne me souviens pas s'il a recommandé un système parallèle».—(54)

Le Comité ne considère pas que le différend qui a opposé MM. Fournier et Peters soit purement technique, ni que la décision de supprimer le système d'appoint, dont on avait prévu l'exploitation en parallèle dans le plan de mise en oeuvre original du SFN, a pu constituer une décision purement technique, puisque cela entraînait, dans les deux cas, d'importantes décisions en matière de gestion sur lesquelles nous reviendrons.

Si l'on veut évaluer le coût des problèmes qui ont découlé de la mise en oeuvre du SFN, il faut se demander si les lacunes du système mis sur pied retarderont l'adoption par Radio-Canada de méthodes lui permettant de mieux contrôler ses coûts. Comme la vérification intégrée menée en 1984 l'a montré, il importe que la Société adopte de meilleures méthodes de contrôle financier, en particulier pour l'évaluation des coûts des programmes. Or, si l'on en juge par le rapport du Groupe d'étude Caron et par les observations du Vérificateur général à ce sujet, le SFN, sous sa forme actuelle, ne permettra pas de résoudre ce problème fondamental.

Enfin, il faut bien se rendre compte qu'une telle catastrophe comptable est coûteuse. Au cours de l'année dernière, Radio-Canada a affecté à la mise en oeuvre du système comptable un nombre considérable d'employés spécialisés, qui auraient pu remplir des fonctions plus utiles. Les bévues de ce genre ont aussi démoralisé les employés. On ne saura jamais exactement ce que les erreurs de planification de la mise en oeuvre du SFN auront coûté. M. Caron a cependant affirmé au Comité qu'il faudrait sans doute dépenser «quelques millions de dollars» pour corriger les problèmes du système.—(55) Qui plus est, cette situation peut difficilement avoir rassuré la population sur la qualité de la gestion de Radio-Canada ou sur l'efficacité des méthodes de surveillance de la Société. Dans la partie suivante du présent rapport, le Comité fera quelques suggestions au sujet de la responsabilité financière de Radio-Canada en vertu des obligations que la législation actuelle lui impose.

tions in the next section of this report concerning the CBC's financial accountability under existing legislation.

### Electronic Data Processing Planning

Since the NFS was to be a computer-based financial information system, it would be reliant on CBC's Electronic Data Processing (EDP) staff and technical capacity. The state of CBC's EDP system at the national level is, therefore, directly relevant to the success of the NFS.

In the 1984 Comprehensive Audit of the CBC, the Auditor General described what he found:

**At the time of our audit, there was no corporate EDP strategic plan to ensure that EDP development was being planned, controlled and monitored to achieve overall corporate objectives. In the absence of such a plan, senior management could not be sure that limited resources were being used to best effect and in accordance with short-term and long-term strategies. Without such a plan, assessment of the performance of MIS groups would also be very difficult.**

**System development and implementation have suffered significantly in the Corporation because the MIS group at Head Office has not been encouraged to provide leadership, direction, coordination and control. Organizational anomalies, weak project approval and priority-setting process and the inability to enforce corporate policies have contributed to major systems being developed in an ad hoc fashion rather than as part of an integrated information network.—(56)**

The CBC in its response to the Auditor General's 1984 Comprehensive Audit agreed with the finding that it lacked an Electronic Data Processing (EDP) plan, and promised to undertake an integrated corporate approach to the acquisition of computers and related hardware.

The Committee found evidence that the CBC was not successful in meeting these commitments in its planning of the NFS. The decision to buy a large central computer was made without examining and determining the cost of the alternative of a number of linked smaller computers in the regions. The hardware decision was made before the NFS was in detailed planning, and before the related data processing needs were known. As Mr. Fournier demonstrated, management's original estimate of its central EDP needs was wrong and an order for a larger machine was substituted. Mr. Hughes later observed that Mr. Fournier's own estimates of the number of computer data entries resulting from the NFS was understated by 300%. Subsequently, Mr. Hughes commissioned a the consultant's study which indicated that the CBC had ordered the wrong configuration of computer hardware for the job to be done. The original configuration would have resulted in substantial delays in access to the system, either to store or retrieve data. At the same time as the CBC was proceeding with the NFS, the Corporation also began to implement a computerized Human Resources information system which may have overtaxed computer capacity and certainly added to the

### Planification du traitement électronique des données

Comme le SFN devait être un système d'information financière informatisé, son fonctionnement devait nécessairement dépendre du travail du personnel du traitement électronique des données (TED) et des capacités techniques de la Société. L'état du système national de TED de la Société a donc une incidence directe sur la bonne marche du SFN.

Voici ce qu'a reproché le Vérificateur général à la Société lors de sa vérification intégrée de 1984:

**Lors de notre vérification, il n'existait pas à l'échelle de la Société de plan stratégique d'informatique visant à garantir que le développement de l'informatique est planifié, coordonné et contrôlé en vue d'atteindre les objectifs d'ensemble de la Société. En l'absence d'un tel plan, la haute direction ne pouvait s'assurer que les ressources limitées étaient utilisées au mieux et conformément à des stratégies à court terme et à long terme. En outre, en l'absence d'un tel plan, l'évaluation du rendement des systèmes d'information de gestion serait aussi très difficile.**

**L'élaboration et la mise en oeuvre des systèmes ont beaucoup souffert au sein de la Société parce que les systèmes d'information de gestion du siège social n'ont pas été encouragés à jouer son rôle de leadership, d'orientation, de coordination et de contrôle. Des anomalies organisationnelles, des faiblesses dans l'approbation des projets et dans les processus d'établissement des priorités, et l'incapacité de faire respecter des politiques à l'échelle nationale ont contribué à l'élaboration d'importants systèmes selon les besoins plutôt que dans le cadre d'un réseau intégré d'information.—(56)**

Dans ses observations sur la vérification intégrée de 1984 du Vérificateur général, Radio-Canada a reconnu qu'elle n'avait pas de plan de traitement électronique des données et s'est engagée à adopter un programme d'acquisition d'ordinateurs et de matériel informatique.

Le Comité a pris connaissance de nombreux faits qui montrent que Radio-Canada n'a pas respecté ses engagements en matière de planification du SFN. On a pris la décision d'acheter un gros ordinateur central sans d'abord évaluer combien coûteraient de petits ordinateurs installés dans les régions et reliés entre eux. On a aussi choisi le matériel qu'il convenait d'acheter avant d'établir les plans détaillés du SFN et avant d'évaluer les besoins en matière de traitement des données. Comme l'a montré M. Fournier, la direction s'est trompée dans son évaluation de la capacité de traitement, si bien qu'il a fallu commander à la place un ordinateur plus gros. M. Hughes a fait remarquer par la suite que M. Fournier lui-même avait sous-estimé de 300 % le nombre d'entrées informatiques qu'exigerait le SFN. L'expert-conseil auquel il s'est adressé ultérieurement pour obtenir une évaluation des besoins de la Société a conclu que celle-ci avait commandé un matériel informatique qui ne convenait pas au travail à effectuer. L'utilisation de ce matériel aurait retardé les opérations d'emménagement et de récupération des données. Au moment même où la Société commençait à mettre en oeuvre le SFN, elle a aussi adopté un système informatisé d'information



pressure on CBC's EDP staff and facilities. Mr. Fournier wrote a memo to Mr. Delaney on July 31, 1984 complaining that allocating computer resources to other uses would result in "guaranteed failure of the financial system" (emphasis in original).—(57) As we saw earlier, the disagreement between Mr. Fournier and Mr. Hughes over the adequacy of CBC's staff and technical resources for EDP continued at least until April of the following year. Mr. Fournier complained that Finance actually had to hire people to do MIS work and eventually had to lend them to MIS. The fact that such extended disagreements over resources occurred within senior management in the CBC in itself indicates that overall planning was inadequate.

The way in which the CBC allocated the 1985 cuts to its budget also appears to have had unanticipated consequences which further complicated its EDP problems. These decisions led to the closing down of some operations involved in the processing of financial information and a resulting reallocation of work, and eventually were a factor in management's decision to cancel the parallel back-up system in Ottawa. However, if the CBC had had a long-term EDP plan, the long-term consequences of each decision would have been more readily apparent to management when the decision was first made. In summary, the Committee finds that during the design stage of the NFS, the Auditor General's description of EDP management at the CBC seems unfortunately to have still been accurate.

### The Role of the Internal Auditor

The role of the Internal Auditor is to provide a check on internal management policies, practices, and control systems in order to contribute to the efficiency, economy and effectiveness of the operations of the Corporation. The second opinion the Internal Auditor provides is vitally necessary within the CBC because taxpayers' money is potentially at risk. It remains the case, however, that the Internal Auditor does not have responsibility for management functions, and that as a result, the success or failure of a public sector corporation such as the CBC, clearly rests in a fundamental way with those senior officers who do have management responsibilities.

In its response to the 1984 Comprehensive Audit, the CBC had promised to strengthen the office of the Internal Auditor, and to have the Internal Auditor report directly to the President. However, an important consequence of the decision to approve and implement the NFS plan very quickly was the exclusion of the Corporation's Internal Auditor from the planning process. On this specific issue, the Auditor General made the following comments:

**Internal audit standards and practices normally would require the internal audit function to be involved when major systems such as the NFS are introduced. For example, it would be appropriate for the internal auditor to**

sur les ressources humaines, ce qui a peut-être surchargé ses ordinateurs, sans parler du personnel et des installations de TED. M. Fournier a écrit à M. Delaney le 31 juillet 1984 pour se plaindre du fait qu'en réservant des ressources informatiques à d'autres fins qu'à la mise en oeuvre du Système financier national on en «assurait l'échec»—(57) (c'est M. Fournier qui souligne). Comme nous l'avons déjà dit, le désaccord entre MM. Fournier et Hughes au sujet de l'importance des ressources techniques et du personnel devant être affectés au TED a persisté au moins jusqu'en avril de l'année suivante. M. Fournier s'est plaint que le service des finances avait dû embaucher des employés pour les affecter à des tâches concernant les SIG et qu'il avait finalement dû les prêter aux SIG. Le simple fait qu'on se soit disputé ainsi des ressources à la Société Radio-Canada indique que la planification faisait défaut.

La façon dont Radio-Canada a réparti ses coupures budgétaires en 1985 semble aussi avoir entraîné des conséquences imprévues qui ont aggravé les problèmes de TED. Les décisions prises à cet égard ont en effet entraîné la fermeture de certains services chargés du traitement des données financières ainsi qu'une redistribution des tâches, et elles ont finalement amené la direction à décider d'abandonner l'exploitation en parallèle du système d'appoint à Ottawa. Cependant, si la Société Radio-Canada avait eu un plan de TED à long terme, la direction se serait rendu compte dès le début des conséquences à long terme de chacune de ses décisions et n'aurait donc pas eu de mauvaises surprises par la suite. Bref, le Comité estime que, pendant l'étape de la conception du SFN, les remarques qu'a formulées le Vérificateur général au sujet de la gestion du TED à la Société Radio-Canada valaient malheureusement toujours pour la période que nous étudions.

### Le rôle du vérificateur interne

Le vérificateur interne a pour rôle de revoir les décisions prises par la direction au sujet des règles, des pratiques et des systèmes de contrôle interne d'un organisme. L'objectif que vise une société en nommant un vérificateur interne est d'améliorer l'efficacité de ses opérations et de réduire ses coûts. Le vérificateur interne joue un rôle essentiel dans une société comme Radio-Canada compte tenu du fait que l'argent des contribuables est en cause. Il n'en demeure pas moins que le vérificateur interne n'exerce aucune des fonctions de gestion et que les succès ou les problèmes que connaît une société comme Radio-Canada sont attribuables aux hauts fonctionnaires qui ont des responsabilités de gestion.

En réponse à la vérification intégrée menée en 1984 par le Vérificateur général, Radio-Canada a promis de donner plus de pouvoirs à son vérificateur interne et de faire relever le vérificateur interne directement du président. Le fait d'approuver et de mettre en oeuvre très rapidement les projets concernant le SFN a eu une importante conséquence, à savoir l'exclusion du vérificateur interne de la Société Radio-Canada du processus de planification. À ce sujet, le Vérificateur général a fait le commentaire suivant:

**Les normes et méthodes de vérification interne exigent normalement la participation du secteur de vérification interne, lorsqu'un grand système comme le SFN est mis en place. Il serait bon, notamment, que le vérificateur interne**



review the system design prior to its implementation, to monitor its implementation and to carry out a subsequent evaluation.

Although the Internal Auditor sought to fulfill these responsibilities, for a number of reasons he could not adequately monitor and report on the operation of the NFS.—(58)

The reasons for the Internal Auditor's difficulties in fulfilling his responsibilities were made quite clear in Mr. Peters testimony to the Committee. Mr. Peters reported that Mr. Fournier "felt that internal audit requests would in some way delay his work"—(59) and advised the Committee that "Generally, the impression in the discussions I had with him was that we should stay out of the development process and judge the system once it was operational".—(60) Mr. Peters informed us that he reported his frustrations to both Mr. Juneau and to the CBC's Audit Committee and that:

**I was—not necessarily by Mr. Juneau, but by Mr. Delaney—given the understanding that perhaps we should wait until the system had actually gone in and then assess what was happening.—(61)**

In explaining the decision to limit the Internal Auditor's involvement in the process of planning and implementing the NFS, Mr. Juneau provided the following response:

**I guess the best way to answer your question has to be a general way. We had proceeded to recruit the vice-president of finance. He had a remarkable reputation. We had selected him with the advice of the staff of the Auditor General, people in the Privy Council, people in the Comptroller General's Office. He was said to be one of the best men in the federal government. Therefore we had to have a high level of confidence in his ability to succeed in the setting up of this system. He was a professional.—(62)**

It should perhaps be noted that in the same time period, Mr. Fournier's professional judgements were not always preferred to those of other senior managers. Asked, for example, how Mr. Fournier's own severe criticisms of the adequacy of EDP capacity of the Corporation had been handled, Mr. Juneau noted that his concerns had been rejected as unjustified. Mr. Juneau stated that "we had great confidence in the Director of MIS. We did not think that was a valid criticism".—(63)

Mr. Peters did attempt to report on the NFS, despite the obstacles put in his way, and later events have borne out many of his criticisms. Through no fault of his own, the criticisms were less complete and timely than they otherwise would have been.

The treatment of these criticisms by CBC management was far from satisfactory. Mr. Delaney stated:

**With respect to this matter and other matters, I raised the concerns expressed by the Internal Auditor, and I was given full assurance that either these concerns were not founded or they would be fully addressed by the new system.—(64)**

**examine la conception du système, surveille sa mise en oeuvre, puis effectue une évaluation ultérieure.**

**Bien que le vérificateur interne de la Société Radio-Canada ait cherché à s'acquitter de ces responsabilités, il a été incapable, pour diverses raisons, de surveiller suffisamment le fonctionnement du SFN et d'en faire rapport de manière appropriée.—(58)**

Les raisons pour lesquelles le vérificateur interne a eu du mal à s'acquitter de ses responsabilités apparaissent clairement dans le témoignage de M. Peters. Celui-ci, a dit que M. Fournier «estimait que des demandes de vérification interne ne pourraient que le retarder dans son travail»—(59) et que ses entretiens avec M. Fournier lui avaient laissé «l'impression générale qu'il devait se tenir à l'écart du processus d'élaboration et juger le système une fois qu'il serait opérationnel».—(60) M. Peters nous a informés qu'il avait fait part de ses frustrations à M. Juneau et au Comité de vérification de la Société et que:

**M. Delaney, et pas nécessairement M. Juneau, lui avait laissé entendre qu'il serait peut-être préférable qu'il attende que le système soit mis en oeuvre pour l'évaluer.—(61)**

Voici comment M. Juneau a expliqué sa décision de limiter le rôle du vérificateur interne dans le processus de planification et de mise en oeuvre du SFN:

**C'est une question à laquelle il vaut mieux répondre d'une façon générale. Nous avons décidé de recruter un vice-président aux finances. Sa réputation était remarquable. Nous l'avons choisi sur les conseils du personnel du Vérificateur général, de gens du Conseil privé, de gens du Bureau du contrôleur général. Il était considéré comme un des meilleurs éléments de l'administration fédérale. Par conséquent, nous étions convaincus qu'il pourrait mettre sur pied ce système. C'était un professionnel.—(62)**

Il convient de souligner que, pendant cette même période, on n'a pas toujours donné raison à M. Fournier. Quand on a demandé à M. Juneau quel sort avait été réservé aux critiques sévères formulées par M. Fournier au sujet des capacités de TED de la Société, il a répondu qu'on les avait rejetées parce qu'on les avait jugées injustifiées. À ce sujet, M. Juneau a affirmé: «Nous faisons entièrement confiance au directeur des SIG. Nous ne pensions pas que c'était une critique justifiée».—(63)

En dépit des obstacles auxquels il se butait, M. Peters a tenté de mettre en garde la direction contre les difficultés que risquaient de poser la mise en oeuvre du SFN; la suite des événements lui a donné en grande partie raison. Sans qu'on puisse le lui reprocher, ses critiques étaient cependant moins complètes et moins opportunes qu'elles ne l'auraient été s'il avait disposé d'une plus grande latitude.

Il y a lieu de déplorer le peu de cas que la direction de Radio-Canada a fait de ces critiques. Voici ce qu'a dit M. Delaney à ce sujet:

**J'ai fait part des réserves exprimées par le vérificateur interne, notamment sur cette question, et on m'a assuré soit qu'elles étaient injustifiées, soit qu'on en avait tenu compte dans la mise en oeuvre du nouveau système.—(64)**

In practice, this policy meant that Mr. Peters' criticisms had no impact on the way the NFS was implemented. To take a crucial example, Mr. Peters wrote that Finance was attempting to make deadlines "by curtailing systems testing and significantly reducing parallel running".—(65) Some months later, as an annotation to a memorandum from Mr. Warren, the NFS Project Management Director shows, parallel running was further cut to meet a September 1, 1985 starting date.—(66) Very soon after start-up, major problems became apparent—problems which would have been obvious with a more satisfactory amount of prior testing or parallel running.

The Committee is particularly concerned that Mr. Juneau made no attempt to evaluate the merits of the differing opinions he was receiving from the Internal Auditor and other senior managers. Instead he allowed Mr. Fournier on these issues to be the final judge of criticisms of himself. In doing so, the President displayed a lamentable "leave-it-to-the-experts" attitude and did not realize that the delegation of authority also involves an offsetting responsibility to check and evaluate.

On June 21, 1985, the CBC established a new policy to resolve professional discord between the Vice-President, Finance, and the Internal Auditor. The new policy asks the Vice-President, Finance, to provide the Internal Auditor with full and early access to information he requires to fulfil his role. At the same time, the Internal Auditor is asked, before taking any issue to the President or the Audit Committee to send the relevant material to the Vice-President, Finance, for information and comment. If there is a disagreement, the Vice-President, Finance, and the Internal Auditor are to try to find a mutually acceptable solution. If disputes are not resolved at this stage, further information is to be sent to the Senior Vice-President for his decision.

While it is clearly an important improvement for the Internal Auditor to gain proper access to the information required to carry out his duties, the Committee is concerned about the apparent intention that issues raised by the Internal Auditor be dealt with in the future by the Senior Vice-President, rather than the President and the Audit Committee of the Board. If this is the intention, it involves a significant and undesirable downgrading of reporting function by the Internal Auditor. Unresolved disputes involving the Internal Auditor should be resolved by the President, and the Internal Auditor should be free to bring his concerns to the Audit Committee of the Board.

The Committee is concerned that the CBC Board of Directors and its Audit Committee so readily concurred with Mr. Juneau in the disputes between Mr. Fournier and Mr. Peters.

### The Adequacy of Resources

As indicated already, the CBC requested and received additional funds from Treasury Board to assist in implementing the NFS. At its July 4, 1984 meeting, Treasury Board Ministers agreed to provide an additional \$2.9 million in each of fiscal years 1985-86 and 1986-87. While this decision was

On peut attribuer à cette façon de procéder le fait que les critiques de M. Peters n'aient eu aucune influence sur la façon dont le SFN était mis en oeuvre. Pour prendre un exemple frappant, M. Peters a écrit que le service des finances cherchait à respecter les délais «en limitant les essais des systèmes et en réduisant sensiblement l'exploitation en parallèle du système d'appoint».—(65) Comme le confirme une annotation à une note de service de M. Warren, directeur de la Gestion du projet SFN, l'exploitation en parallèle a été réduite encore davantage quelques mois plus tard pour permettre de respecter la date de mise en service fixée au 1 septembre 1985.—(66) Peu de temps après, d'importants problèmes ont surgi qui auraient pu être évités si la période d'essai et d'exploitation en parallèle avait été suffisamment longue.

Le Comité déplore tout particulièrement le fait que M. Juneau n'ait pas du tout cherché à savoir qui, du vérificateur interne ou d'autres cadres supérieurs, avait vraiment raison. En fin de compte, il a simplement demandé à M. Fournier de juger lui-même du bien-fondé des critiques dont il était l'objet. Le président a donc commis l'erreur de s'en remettre totalement aux spécialistes sans évaluer et vérifier le travail de ceux auxquels il avait délégué des pouvoirs.

Le 21 juin 1985, Radio-Canada a établi une nouvelle ligne de conduite en vue de résoudre le différend professionnel opposant le vice-président aux finances au vérificateur interne. Le vice-président aux finances doit désormais fournir en temps opportun au vérificateur interne tous les renseignements dont il a besoin pour remplir son rôle. Avant de soumettre une question au président ou au Comité de vérification, le vérificateur interne doit, pour sa part, transmettre les documents pertinents au vice-président aux finances pour qu'il en prenne connaissance et donne son avis à leur sujet. S'il y a divergence de vues, le vice-président aux finances et le vérificateur interne doivent s'efforcer de trouver une solution mutuellement acceptable. Si le désaccord persiste, d'autres renseignements doivent être fournis au premier vice-président pour qu'il prenne une décision.

S'il faut se réjouir de ce que cette ligne de conduite permet désormais au vérificateur interne d'obtenir l'information qui lui est nécessaire pour remplir ses fonctions, le Comité s'inquiète du fait qu'on veuille, semble-t-il, que le vérificateur interne soumette désormais ses rapports au premier vice-président plutôt qu'au président ou au Comité de vérification du Conseil d'administration. Si c'est bien l'intention visée, il en découle une modification importante et malheureuse de la filière hiérarchique. Les problèmes soulevés par le vérificateur interne devraient être soumis au président, et le vérificateur interne devrait pouvoir faire part de ses inquiétudes au Comité de vérification du Conseil d'administration.

Le Comité trouve anormal que le Conseil d'administration de la Société, et en particulier son Comité de vérification, ait si facilement approuvé la façon dont M. Juneau avait tranché les différends entre M. Fournier et M. Peters.

### Évaluation des ressources

Comme nous l'avons déjà mentionné, la Société Radio-Canada a demandé et reçu des crédits supplémentaires du Conseil du Trésor pour mettre en oeuvre le SFN. À la réunion du 4 juillet 1984, les ministres du Conseil du Trésor acceptèrent d'accorder à cette fin à Radio-Canada 2,9 millions de dollars de plus



made prior to the reductions in CBC's 1985-86 appropriation, the CBC President advised the Committee that "the NFS resources were specifically excluded from the application of the reduction measures".—(67) This statement appears inconsistent with the testimony to the Committee by Mr. Fournier. Mr. Fournier indicated that the Department of Finance did not receive any of the additional funds allocated, and by implication, that the NFS did not benefit from these additional resources.—(68)

The CBC President and Senior Vice-President have insisted, as Mr. Juneau repeats in his December 17, 1986 letter to the Committee, that "The Department of Finance had all the necessary resources to carry out this task".—(69) Mr. Fournier is equally insistent that scarce resources were an important factor in the problems encountered with the NFS. This disagreement is to some degree tempered, however, by Mr. Juneau's observation that "Implementation of the system was compromised by the retirement and lay-off of key personnel because of budget reductions".—(70)

While the Committee is not in a position to judge the degree to which the resources made available were a factor in the resulting financial accounting crisis (and certainly there were other important contributing factors), we did request a clarification regarding the application of the special funding to the NFS. The CBC advised us that its total actual expenditures on the NFS were as follows:—(71)

YEAR	(thousands of dollars)
1983-84	256
1984-85	4 255
1985-86	4 253
1986-87	1 342 (4 months only)

Whatever the technical rationale for this situation may be, the above figures indicate that the CBC's expenditures on the NFS in 1985-86 did not increase as a result of the Treasury Board decision to allocate an additional \$2.9 million.

Nevertheless, it appears clear to the Committee that the inadequate care given to the planning and implementation of the NFS was more fundamental than any lack of resources. In fact, it is to a substantial degree the limited initial planning which makes it difficult to judge whether the CBC allocated sufficient resources to this project.

#### Adequacy of Planning and Implementation Timetable

On the issue of whether the NFS was implemented prematurely or with undue haste, the testimony to the Committee conflicted. The CBC President stated that the implementation of the NFS "was not pushed".—(72) By contrast, the CBC's current Vice-President, Finance, Mr. Cotsman, advised the Committee that "From my point of view, it was pushed" and that "In my opinion, the moving up [of the start date] and staying with the same scope is really what led to the major problems".—(73) Mr. Fournier also referred frequently to the timetable for implementation as "aggressive".—(74) In response to a question about Mr. Fournier's views on whether implementation was pushed too fast, Mr. Cotsman responded:

pour 1985-1986 et la même somme pour 1986-1987. Bien que cette décision ait été prise avant l'annonce des réductions budgétaires touchant la Société pour 1985-1986, le président de la Société a affirmé au Comité que les coupures budgétaires n'avaient pas touché les crédits affectés à la mise en oeuvre du SFN.—(67) Cette affirmation semble contredire ce que nous a dit M. Fournier à ce sujet. Selon lui, le service des finances de la Société n'avait pas reçu les crédits supplémentaires.—(68) Il faudrait donc en déduire que les crédits accordés à la Société par le Conseil du Trésor ne sont pas allés au SFN.

Le président et le premier vice-président de la Société ont affirmé catégoriquement, comme le répète M. Juneau dans la lettre du 17 décembre 1986, au Comité, que le service des finances disposait de toutes les ressources voulues pour mener à bien sa tâche.—(69) M. Fournier soutient, quant à lui, que l'insuffisance des ressources affectées à la mise en oeuvre du SFN explique en grande partie les problèmes qui se sont posés. Ce désaccord est quelque peu atténué du fait que M. Juneau a reconnu que «la mise à la retraite et la mise à pied d'employés essentiels en raison des réductions budgétaires avait compromis la mise en oeuvre du système».—(70)

Bien que le Comité ne soit pas à même de juger dans quelle mesure la crise comptable et financière qu'a connue la Société est attribuable à un manque de ressources (il y a de toute façon d'autres facteurs en cause), nous avons demandé des éclaircissements au sujet des fonds spécifiquement affectés à la mise en oeuvre du SFN. Voici, selon Radio-Canada, les dépenses réelles totales qu'elle a engagées pour la SFN:—(71)

ANNÉES	(en milliers de dollars)
1983-1984	256
1984-1985	4 255
1985-1986	4 253
1986-1987	1 342 (4 mois seulement)

Quelle que soit la justification technique de cet état de choses, les chiffres ci-dessus montrent que les dépenses qu'a engagées Radio-Canada pour le Système financier national en 1985-1986 n'ont pas augmenté après que le Conseil du Trésor lui eut accordé des crédits supplémentaires de 2,9 millions de dollars.

Le Comité est pour sa part convaincu que les problèmes du SFN sont dus moins à un manque de ressources qu'à une mauvaise planification de sa mise en oeuvre. C'est justement parce que la planification préalable a été insuffisante qu'il est difficile de savoir si la Société a alloué suffisamment de ressources à ce projet.

#### Qualité de la planification et réalisme des échéances

Pour ce qui est de savoir si le SFN a été mis en oeuvre prématurément ou avec précipitation, les témoignages sont contradictoires. Le président de la Société Radio-Canada a déclaré que la mise en oeuvre du SFN n'avait pas été précipitée.—(72) En revanche, l'actuel vice-président aux finances, M. Cotsman, a dit au Comité qu'à son avis, la mise en oeuvre du SFN avait été précipitée et que le gros problème résultait du fait qu'on avait avancé la date d'entrée en exploitation du système sans réduire l'ampleur du projet.—(73) M. Fournier, qui était le prédécesseur de M. Cotsman, a souvent aussi qualifié le calendrier de mise en oeuvre d'audacieux.—(74) En réponse à une question au sujet de l'opinion de M. Fournier



"I think he had very real concerns about getting the system in, there is no doubt about that".—(75) The views of both Mr. Peters, CBC's Internal Auditor, and Mr. Hughes, the Executive Director, MIS, were reported earlier. Both believed that inadequate planning had been done prior to implementation of the NFS, that the design of the system required further work, and that insufficient time had been allowed for its implementation.

There are, of course, two separate issues involved in judging whether the CBC proceeded too quickly. The first is whether the decision to proceed with the NFS was made before a sound design had been developed and a practical implementation plan had been agreed to. On this issue, there seems to be virtually no disagreement. We have quoted some of the Auditor General's comments on this matter earlier. The Auditor General's conclusion was repeated in his letter to our Committee: "... phase one of the NFS was implemented too early, at a time when there were still some design or control problems" and "Users' needs were not sufficiently considered".—(76)

Mr. Juneau advised the Committee that there were no written studies done to assess the feasibility of the proposed system,—(77) although written material was prepared for the CBC's Board. In describing Mr. Fournier's approach, Mr. Juneau commented that "That person had the view—and I think it was defensible, although I am not sure that Mr. Caron and his team would agree with that—that he was not going to hire consultants and do big studies and so on".—(78) On this same issue, Mr. Cotsman made the following observations:

**I would say the conflict was between the need to put the system in, in a very short timeframe, and therefore not dotting all the "i's" and crossing the "t's" and writing the reports, producing all the studies that one might do in putting in a very large system.**

**Mr. Peters noted the absence of such documents and was concerned that not all the needs of users were being taken into account, and that the most effective way of implementing it was being carried out... what we were doing was obviously not producing all those documents but just going ahead and doing it.—(79)**

The Committee raised with members of the Caron Task Force the question of the adequacy of the process used to develop and put in place the NFS. Mr. Caron noted that the Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA) has, since 1968, published a set of guidelines and principles for the establishing of systems such as the NFS. One of the members of the Caron Task Force, Mr. R. Healey, is co-author of the 1986 edition of CICA's *Computer Control Guidelines*. While the Task Force members noted that they were only commenting after the fact, Mr. Caron stated that "When we see the problems that have arisen, obviously some procedures must not have been followed as they should have been".—(80) When asked specifically to comment on the fact that, despite warnings of difficulty as

selon lequel la mise en oeuvre avait été précipitée, M. Cotsman a répondu qu'il ne faisait aucun doute que celui-ci avait de très sérieuses réserves quant à l'implantation du système.—(75) Les vues de M. Peters, le vérificateur interne de Radio-Canada, et de M. Hughes, le directeur exécutif des SIG ont été exposées plus tôt. Tous deux étaient convaincus que l'implantation du SFN n'avait pas été précédée d'une période de planification suffisante, que la conception du système exigeait de plus amples travaux et qu'on n'avait pas suffisamment prévu de temps pour la mise en oeuvre du système.

Manifestement, pour décider si la Société Radio-Canada a procédé trop rapidement à la mise en oeuvre du SFN, il convient de trancher deux questions distinctes. La première consiste à savoir si la décision de mettre en oeuvre le SFN a été prise avant même que le système ait fait l'objet d'un plan satisfaisant et que l'on se soit entendu sur les aspects pratiques de son entrée en exploitation. La réponse à cette question est quasi-unanime. Nous avons déjà cité certains des commentaires du Vérificateur général à ce sujet. Sa conclusion générale, répétée dans sa lettre à notre Comité est que la phase 1 du SFN a été mise en place trop rapidement, alors que certains problèmes de conception ou de contrôle n'avaient pas encore été réglés et que la Société n'a pas suffisamment tenu compte des besoins des utilisateurs.—(76)

M. Juneau a informé le Comité que la Société n'avait aucune étude de faisabilité écrite sur le système proposé,—(77) mais qu'on avait tout de même soumis certains documents au Conseil d'administration. Voici comment M. Juneau a décrit la façon dont M. Fournier avait agi: » Cette personne semblait préférer ne pas engager de consultants ni effectuer de grandes études. Cette opinion était à mon avis tout à fait défendable même si je doute que M. Caron et les membres de son équipe la partagent.—(78) M. Cotsman a dit ceci sur le même sujet:

**Les difficultés proviennent, je pense, de ce qu'il a fallu mettre sur pied le système en très peu de temps, et, donc, sans régler tous les détails au préalable, sans faire tous les rapports, toutes les études auxquels on pourrait s'attendre avant la mise en place d'un très grand système.**

**M. Peters a relevé l'absence de cette documentation et il s'est inquiété de ce que les besoins des utilisateurs n'avaient peut-être pas été pris en ligne de compte, et que la mise en place ne se faisait peut-être pas de la façon la plus efficace. Alors que, pour notre part, au lieu de produire toute cette documentation, nous nous sommes simplement jetés à l'eau.—(79)**

Le Comité a demandé aux membres du Groupe d'étude Caron ce qu'ils pensaient de la façon dont on avait conçu et mis en oeuvre le SFN. M. Caron a fait remarquer que l'Institut canadien des comptables agréés (ICCA) publie depuis 1968 des normes relatives à la mise au point de systèmes comme le SFN. L'un des membres du Groupe d'étude Caron, M. R. Healey, est l'un des auteurs de l'édition de 1986 des *Normes de contrôle interne dans un cadre informatique*. Les membres du Groupe d'étude ont tenu à souligner au Comité qu'ils ne faisaient que juger la situation après coup, mais voici l'avis qu'a donné M. Caron au Comité: » Vu l'ampleur des difficultés, il est évident que certaines pratiques n'ont pas été suivies comme elles auraient dû l'être.—(80) Lorsqu'on lui a demandé plus particulièrement ce qu'il convenait de penser du

early as May 1984, remedial action did not begin until January 1986, Mr. Caron stated that:

**Whoever had the responsibility of setting up the system, knowing there were views expressed by others that were contrary to his own views, was assuming a risk that we can now believe was tremendous.—(81)**

The other part of a thorough planning process that was clearly neglected was that of consulting with CBC's managers in order to ensure that the plan was designed to meet their needs. While there was consultation during the development of the NFS with regional staff, the regional representatives involved were reportedly comptrollers and financial staff, rather than senior managers, area heads or producers and unit managers.—(82) In its Report the Caron Task Force emphasized the need for such consultation, as part of any plan to rectify the serious design deficiencies in the NFS. The design principles the Task Force proposed included the following:

**The system should serve the needs of all user groups: senior management; finance; field management; area heads; producers and unit managers. The design team should be responsive to the needs of these groups and ensure that they are adequately met . . .**

**The design should begin with the lowest level in the hierarchy of the line organization, where there is decision-making responsibility and accountability . . .**

**The system should reflect the true nature of CBC operations; i.e. numerous custom production and distribution units . . . —(83)**

The result of this failure to consult fully was noted in the Report of the Caron Task Force, which concluded that:

**the NFS, as presently designed and implemented, does not meet the information needs of most levels of management and the Board of Directors.—(84)**

The second aspect that must be examined is whether the implementation of the NFS proceeded at too rapid a pace. There are a number of aspects to this issue, including whether there was adequate testing done once the basic design was complete; whether CBC staff received adequate training in advance to ensure that they understood what was required of them to make the system work; and, most importantly, whether the existing system was maintained long enough to ensure that the new system was working effectively and met the Corporation's needs. In fact, the evidence on this point also supports very strongly the conclusion that implementation proceeded far too quickly. Mr. Cotsman's views on this matter have already been noted, as have those of Mr. Hughes and Mr. Fournier. Asked to comment on these matters, the Auditor General advised the Committee that:

**. . . it seems to us that the Corporation attempted to implement the system too quickly and abandoned the old system too early; that is before knowing that the new system would work properly . . .**

fait qu'on n'avait pas pris de mesures correctives avant janvier 1986 alors que les premières mises en garde remontaient à mai 1984, M. Caron a répondu:

**La personne chargée de mettre en place ce système courait un risque qui, d'après ce que nous savons maintenant, était énorme en décidant de ne pas tenir compte d'une opinion contraire à la sienne.—(81)**

On a aussi négligé de consulter les administrateurs de la Société Radio-Canada pour savoir si le plan répondait à leurs besoins. S'il y a bien eu consultation du personnel des bureaux régionaux durant la mise en oeuvre du SFN, il semblerait que ce soient les contrôleurs et les agents financiers qui aient été consultés, et non les cadres supérieurs, les chefs de secteur, les producteurs et les chefs de service.—(82) Le Groupe d'étude Caron a insisté pour que ces consultations figurent dans tout plan visant à rectifier les graves lacunes de conception du SFN. Les principes de conception proposés par le Groupe d'étude comprennent notamment les suivants:

**Le système devrait répondre aux besoins de tous les groupes d'utilisateurs: la haute direction, les finances, la direction des divers établissements, les chefs de secteurs, les réalisateurs et les administrateurs de section. Il faudrait que l'équipe de concepteurs soit à l'écoute de ces groupes et s'assure que le système réponde à leurs besoins.**

**La conception devrait d'abord tenir compte des besoins du plus bas niveau de la structure hiérarchique, de ceux qui ont la responsabilité quotidienne de prendre des décisions et d'en rendre compte.**

**Le système devrait refléter la véritable nature des activités de Radio-Canada, c'est-à-dire de nombreux centres de production maison et de distribution.—(83)**

Le rapport du Groupe d'étude Caron a fait état du manque de consultation et a conclu ce qui suit à ce sujet:

**. . . le SFN, dans sa conception et son fonctionnement actuel, ne satisfait pas aux besoins d'information de la plupart des échelons hiérarchiques et du Conseil d'administration.—(84)**

Le deuxième point à étudier consiste à déterminer si la mise en oeuvre du SFN a été trop rapide. En fait, les informations dont on dispose permettent fortement de conclure par l'affirmative. Nous avons déjà noté l'opinion de M. Cotsman à ce sujet, ainsi que celles de M. Hughes et de M. Fournier. Cette question comporte plusieurs aspects; il faudrait notamment déterminer si l'on a fait assez d'essais une fois le plan de base achevé, si le personnel de la Société a reçu suffisamment de formation à l'avance pour bien comprendre ce que l'on attendait de lui pour assurer le fonctionnement du système et, ce qui est plus important, si le système en place a été maintenu en parallèle assez longtemps pour vérifier si le nouveau système fonctionnait et répondait aux besoins de la Société. Quand on lui a demandé son avis sur ces questions, le Vérificateur général a répondu:

**. . . il nous a semblé que la Société avait tenté de procéder trop rapidement à l'implantation du système tout en abandonnant trop tôt l'ancien système, c'est-à-dire avant même de savoir si le nouveau système fonctionnerait de façon satisfaisante . . .**



Those systems that were to be replaced by the NFS were not maintained in parallel with it to permit the necessary reconciliations to help confirm the reliability of the NFS.—(85)

### Elimination of the Back-Up System

Earlier in this report, it was noted that the CBC changed its original implementation plan by eliminating the original provision for running the old and new systems in parallel for a year. Mr. Fournier advised the Committee that he had built a year of parallel running into the system because he anticipated that some deadlines would be missed and that there would be problems to sort out as the new system was put in place. Even with this provision for a year of parallel operation, Mr. Fournier had characterized the original timetable for implementation of the NFS as "aggressive".

The decision to eliminate the parallel system requires particular attention because of the circumstances in which it was made, the way the decision was taken, and, of course, because of its consequences.

As indicated already, the original timetable was considered "aggressive" by Mr. Fournier, who had the responsibility for implementing the system. In addition, it had been decided that Mr. Peters, the Internal Auditor, should be excluded from the process, thereby increasing the risk that adequate internal controls would not be built into the initial design of the system. There were, as well, no detailed planning and feasibility studies being done.

It is also clear that the Auditor General had advised the Corporation that its electronic data processing capacity was deficient for purposes of integrated national projects such as the NFS and Mr. Fournier was, in fact, continuing to express strong concerns that this weakness had not been rectified. Finally, it was extremely likely as well, based on the Comprehensive Audit that the networks and regional operations of the CBC, which had enjoyed a large measure of autonomy since the late 1960's, would to some degree resist the implementation of the NFS. As Mr. Fournier advised the Committee "It was a very fundamental backbone of the 1983 re-organization that ... the focal point of financial management would be in Ottawa".—(86) Mr. Fournier noted that:

it became abundantly clear during 1984 that I was not likely to obtain agreement or cooperation from operational managers with the regions and networks on a common financial system for the Corporation. It was not in their interest to accept and apply a management tool that would in fact provide Ottawa management with all the information required to assess their performance and to control their pattern of expenditures. It infringed on their autonomous mode of operation and management styles.—(87)

Taking into account all of these factors, the Committee finds the Corporation's decision to eliminate the provision for parallel operation of the old and new systems puzzling and reckless. Equally difficult to understand is the determination with which the Corporation subsequently persevered in acting on that decision in the face of steadily mounting criticism from its own senior staff.

Ces systèmes que le SFN devait remplacer n'ont pas été maintenus parallèlement à ce dernier, afin de permettre les rapprochements nécessaires pour confirmer la fiabilité du SFN.—(85)

### Abandon du système d'appoint

Nous avons déjà mentionné le fait que la Société Radio-Canada avait modifié son plan initial de mise en oeuvre du SFN en décidant de ne pas exploiter en parallèle les deux systèmes pendant un an. M. Fournier a déclaré au Comité qu'il avait prévu à l'origine cette période d'exploitation en parallèle parce qu'il lui paraissait probable que certaines échéances ne seraient pas respectées et qu'il faudrait apporter des correctifs au nouveau système. Malgré cette précaution, M. Fournier jugeait «audacieux» le calendrier initial de mise en oeuvre du SFN.

La décision de supprimer le système parallèle mérite une attention particulière en raison de la façon dont elle a été prise, des circonstances et, naturellement, de ses conséquences.

Nous rappelons que M. Fournier, qui était chargé de mettre en oeuvre le système, trouvait le calendrier initial «audacieux». Qui plus est, on avait décidé d'exclure M. Peters, le vérificateur interne, de tout le processus; le risque qu'on ne prévoie pas de contrôles internes suffisants à l'étape de la conception s'en trouvait ainsi augmenté. Il faut ajouter qu'aucune étude de faisabilité détaillée n'avait été menée sur le SFN et qu'on avait mal planifié sa mise en oeuvre.

Par ailleurs, on sait aussi que le Vérificateur général avait déjà attiré l'attention de la Société sur le fait qu'elle ne disposait pas des ressources informatiques voulues pour mettre en oeuvre un projet national de l'envergure du SFN. Par ailleurs, les mises en garde de M. Fournier permettaient de penser que la Société n'avait pas comblé ses lacunes dans ce domaine. Enfin, la vérification intégrée du Vérificateur général avait montré que les réseaux et les bureaux régionaux de la Société, qui étaient très autonomes depuis la fin des années 60, s'opposeraient sans doute dans une certaine mesure à la mise en oeuvre du SFN. À ce sujet, M. Fournier a déclaré au Comité qu'un «... des points essentiels de la réorganisation de 1983 était de faire d'Ottawa le centre de l'administration financière...».—(86) Il a aussi ajouté ce qui suit:

J'ai dû me rendre à l'évidence, en 1984, que je n'allais certainement pas obtenir l'accord ou la collaboration des directeurs opérationnels des régions et des réseaux au sujet de la mise en place d'un système financier commun pour l'ensemble de la Société. Ce n'était en effet pas dans leur intérêt d'accepter et d'utiliser un instrument de gestion qui donnerait en fait à l'administration à Ottawa toutes les informations voulues pour évaluer leur rendement et pour contrôler leurs dépenses.—(87)

Compte tenu de tous ces facteurs, le Comité juge que la Société a pris une décision déroutante et imprudente en supprimant l'exploitation en parallèle des deux systèmes financiers. Il lui est tout aussi difficile de comprendre pourquoi elle a maintenu sa décision malgré les critiques de plus en plus sévères formulées par des membres de la direction.



While the Committee recognizes that the implementation plan for the NFS was a far more responsible one when it included a year of parallel operation, even the original plan was badly flawed. Mr. Gaston, a member of the Caron Task Force, made the following comments on parallelling:

**Everyone always agrees that the running of a parallel system is a good idea. I think it is very important to keep in mind that running a parallel system literally means doing everything twice ... It puts a very heavy, severe load on a finance staff to run systems in parallel. Although it is an excellent safeguard technique to use, it is an extremely burdensome one to follow.—(88)**

As a result, the Committee believes that the plan for a year of parallel operations was inherently costly and awkward and an undesirable alternative to proper advance studies and planning, and careful implementation. The premise that the original plan involved substantial additional costs was borne out by Mr. Peters' advice to the Committee that the decision to eliminate parallel operation was made to save money.

In recording the history of the NFS project, it should be noted that the Committee had difficulty getting a clear answer as to when the decision to drop the parallel system was made. Mr. Delaney and Mr. Fournier both said that the decision was made in the fall of 1984, with Mr. Delaney guessing that it was made in November or December. However, subsequent to the Committee's meetings concerning the CBC, Mr. Juneau wrote to the Committee, advising that "the decision to accept the recommendation of the Vice-President, Finance, not to maintain a parallel system in operation, was communicated on August 10, 1984 ...".—(89)

The fact that the decision was made is, of course, far more important than precisely when it was made. Nevertheless, the evidence available to the Committee suggests that the date provided by Mr. Fournier and Mr. Delaney is probably correct. The documents submitted with Mr. Juneau's letter, for example, include a September 7, 1984 memorandum and attached documentation from the Vice-President, Finance, to the President and other senior officers in which the initial components of the NFS are still shown as operating with a parallel version after April 1985, with full conversion to the new system for these components not coming until April 1986.

There are also disagreements about whose idea it was to proceed without a parallel system. Mr. Juneau and Mr. Delaney say that Mr. Fournier recommended this course of action. Mr. Fournier says he went along with the decision because he thought it was possible to make it work but in his testimony, he suggests that it was not his idea. Specifically, Mr. Fournier suggests that, if his memory serves him correctly, Mr. Delaney said "How about giving us a system on April 1, 1985?".—(90) He also stated that "I somehow do not think I would have raised it, because I was putting myself in the nut grinder if I did that".—(91) Nevertheless, Mr. Fournier gave no firm answer, noting that "I am not sure whether it was raised by me or by him".—(92)

Si, comme on l'avait prévu à l'origine, il aurait été beaucoup plus raisonnable d'exploiter en parallèle l'ancien système pendant un an, il n'en demeure pas moins que le plan initial de mise en oeuvre présentait lui-même de sérieuses lacunes. Voici ce qu'un membre du Groupe d'étude Caron, M. Gaston a affirmé au Comité au sujet de l'exploitation en parallèle:

**Tout le monde reconnaît qu'un système parallèle est une bonne idée. Je pense qu'il est très important de se rappeler qu'un système parallèle signifie littéralement le dédoublement de toutes les étapes ... Des systèmes parallèles signifient une charge de travail très lourde pour le personnel financier. Bien que ce soit une excellente garantie technique, c'est quand même très onéreux.—(88)**

Par conséquent, le Comité estime que le plan qui consistait à exploiter en parallèle les deux systèmes pendant une année était coûteux, peu commode et ne pouvait en aucune façon remplacer une planification soignée fondée sur des études de faisabilité, ainsi qu'une mise en oeuvre prudente. Le fait que M. Peters ait déclaré que la décision de supprimer l'exploitation en parallèle avait été prise par souci d'économie montre bien que la mise en oeuvre du plan initial aurait été très coûteuse.

Lorsque nous avons brossé l'historique du SFN, nous avons souligné que le Comité avait eu du mal à savoir la date exacte à laquelle la décision d'abandonner le système parallèle avait été prise. MM. Delaney et Fournier ont affirmé que la décision remontait à l'automne 1984, et M. Delaney a même dit qu'elle avait probablement été prise en novembre ou en décembre de cette année-là. Par la suite, M. Juneau a écrit «que la décision d'accepter la recommandation du vice-président aux finances de renoncer à exploiter un système parallèle a été annoncée le 10 août 1984 ...».—(89)

La décision elle-même importe naturellement beaucoup plus que la date précise à laquelle on l'a prise. Le Comité pense cependant, d'après les témoignages qu'il a entendus, que la date avancée par MM. Fournier et Delaney est sans doute exacte. En effet, parmi les documents qui accompagnaient la lettre susmentionnée de M. Juneau, figurent une note de service datée du 7 septembre 1984 et des pièces connexes que le vice-président aux finances a envoyées au président et à d'autres hauts fonctionnaires. Or, selon ces documents, les premiers modules du SFN devaient continuer d'être exploités en parallèle avec les anciens modules après avril 1985 et ces derniers ne devaient être abandonnés qu'après avril 1986.

Le Comité a eu autant de mal à savoir qui avait recommandé d'abandonner le système parallèle. MM. Juneau et Delaney disent que c'est M. Fournier. Ce dernier a reconnu avoir appuyé la décision parce qu'il n'y voyait pas d'empêchement, mais il a laissé entendre au Comité qu'il n'en était pas l'auteur. Sauf erreur, M. Fournier croit que M. Delaney a dit: «Donnez-nous donc notre système pour le 1 avril 1985».—(90) M. Fournier a aussi affirmé: «Je ne crois pas que ce soit moi (qui ai soulevé cette question), car je me serais mis dans une mauvaise posture.—(91) M. Fournier n'a cependant pas catégoriquement nié avoir pris cette décision et a concédé: «Je ne sais pas si c'est lui ou moi qui en a parlé le premier».—(92)

As reported by Mr. Delaney, the decision was made in a surprisingly informal way. Mr. Fournier and Mr. Delaney met in Mr. Delaney's office and discussed, as Mr. Delaney reports, "the problems associated with maintaining a parallel operation from April 1985 to April 1986" and "the possibility of postponing the implementation date by one year". Mr. Delaney reports that "He [Mr. Fournier] made the recommendation to implement it as of April 1, 1985, and I gave it the green light".—(93) In addition, Mr. Delaney advised the Committee that:

**The question of the implementation date that followed in our discussions was not considered important enough to advise the President of that delay, to drop the parallel operations. It was considered a technical problem, rather than a policy issue.—(94)**

Mr. Delaney said that he did not consult the President prior to making this decision and did not go to the Audit Committee of the Board about it. Mr. Delaney reported that he took the decision alone.

Although Mr. Delaney did not consult Mr. Juneau, the President seems to have been made aware at least that the decision was taken. Mr. Juneau advised the Committee that:

**All the information I had was . . . that the parallel systems were dropped one year in advance . . . I am not aware of any controversy in the Corporation at that time as to a change in date in the implementation of the system.—(95)**

Asked whether the CBC's Board of Directors was also made aware of the decision to proceed without a back-up, Mr. Juneau indicated he did not think so.—(96)

The reported failure of the Senior Vice-President to discuss with the President the implications of cancelling the plan for parallel operation, and the alternative courses of action that were available is astonishing, given the substantial conflict and controversy that already existed over the way the NFS was being implemented. The subsequent failure of the President either to seek additional information when advised of the decision or to draw the decision to the attention of the Audit Committee is, in the circumstances, difficult to understand.

The Committee notes on this matter the relevance of the comments of the Nielsen Task Force on the natural tendency for information to be withheld from the members of boards of directors in corporations such as the CBC where there is no clear distinction between the board and management. Commenting on the dilemma of individuals who both chair a board of directors and are responsible for the management of the corporation for which the board is responsible, the Task Force Report observes that:

**They cannot readily support fellow board members who want to chastise management for some action without compromising their responsibility to represent staff.—(97)**

There is also, in the case of a large complex organization such as the CBC a problem simply of excessive workload, when both policy responsibility and operating responsibility rest with one person. This issue has received extensive attention in the past, and later in this Report, the Committee will review the findings of those earlier studies.

Quoi qu'il en soit, si l'on en juge par la version des faits de M. Delaney, on peut s'étonner de voir que la décision a été prise de façon aussi officieuse. Selon M. Delaney, M. Fournier est venu à son bureau et ils ont discuté «des problèmes qui avaient surgi au niveau du maintien de systèmes parallèles d'avril 1985 à avril 1986» et «de l'opportunité de reporter d'un an la date de mise en vigueur du système». Toujours selon M. Delaney, M. Fournier «a donc prévu l'entrée en vigueur pour le 1 avril 1985. M. Delaney dit lui avoir donné le feu vert».—(93) M. Delaney a aussi affirmé au Comité:

**Le problème de l'entrée en vigueur et de la suppression des systèmes parallèles ne nous semblait pas suffisamment important pour en informer le président. Il s'agissait, selon nous, d'un problème d'ordre administratif qui n'avait rien à voir avec la politique.—(94)**

M. Delaney a dit ne pas avoir consulté le président avant de prendre lui-même cette décision et ne pas l'avoir non plus soumise au Comité de vérification du Conseil d'administration.

Bien que M. Delaney n'ait pas consulté M. Juneau, ce dernier semble avoir au moins su qu'une décision avait été prise. Voici ce qu'il a dit au Comité à ce sujet:

**Tout ce que je savais, c'était qu'on allait abandonner un an plus tôt le deuxième des systèmes parallèles. À ma connaissance, il n'y avait aucune controverse à la Société, à cette époque, au sujet du changement de la date de la mise en place du système.—(95)**

Par ailleurs, M. Juneau a déclaré qu'il ne croyait pas que le Conseil d'administration de la Société avait été informé de la décision de supprimer le système parallèle.—(96)

Compte tenu de la vigueur de l'opposition et de la controverse que suscitait déjà la mise en oeuvre du SFN, il est tout à fait étonnant que le vice-président n'ait pas, semble-t-il, discuté avec le président des conséquences de l'abandon du système parallèle. On comprend mal aussi pourquoi, dans ces circonstances, le président n'a pas cherché à obtenir plus de précisions à ce sujet lorsqu'on l'a informé de la décision qui avait été prise et n'a pas porté cette décision à l'attention du Comité de vérification.

Le Comité ne peut que donner raison sur ce point au Groupe de travail Nielsen qui constate que souvent on ne communique pas certains renseignements aux membres du Conseil d'administration dans les sociétés comme Radio-Canada où des personnes peuvent à la fois être membre du Conseil et membre de la direction de la société. Voici ce qu'a fait observer le Groupe de travail au sujet du dilemme dans lequel se trouve le président du Conseil d'administration d'une société qui est aussi responsable de la gestion de la société:

**Ils peuvent difficilement appuyer les membres du conseil d'administration qui veulent jeter un blâme à la direction au sujet d'une action quelconque sans compromettre leur responsabilité à titre de représentant du personnel.—(97)**

Dans les grands organismes complexes comme la Société Radio-Canada, certains fonctionnaires ont une charge de travail trop lourde parce qu'ils sont à la fois chargés d'établir les politiques d'une société et de les appliquer. La question a déjà été abondamment traitée dans des études antérieures dont nous résumerons plus loin les conclusions.



The Committee noted earlier that even the original plan for the NFS was expensive and cumbersome. It is certainly possible that the original idea of running with parallel systems for a full year was never practical. Mr. Fournier, for example, commented that:

**because of the cuts and because of what I was subsequently to find out about the real state of the financial system in the CBC... paralleling throughout 1985-86 would have been very difficult to achieve.—(98)**

There is, in fact, some suggestion that the CBC more or less backed into operating without a parallel system, both as a consequence of not adequately understanding the state of its financial systems and as an unforeseen consequence of other decisions.

Mr. Fournier made the following statement:

**There are allegations that I made the decision not to parallel the old and new financial systems. On the contrary. Given the evidence and the state of affairs presented in the three letters which I have tabled, I submit to you that the decision was made for me.—(99)**

Mr. Fournier goes on to argue that budget cuts imposed on his Department, in combination with the fact that MIS "did not have the resource base required to provide the needed support"—(100) had simply resulted in their being so few resources available that it was almost impossible to keep both systems going. Even so, Mr. Fournier indicated that there were other options than totally deferring implementation for a year or proceeding with no back-up system. He noted that:

**... as a contingency plan, we talked about and were looking at a possibility of implementing the system on a rolling basis where we would do one and make sure it works before going on to do the next one and making sure it works.—(101)**

After the fact it is difficult to do more than observe that the course of action taken was the only one which did not build in any reasonable measure of caution. It left at risk the CBC's ability to account for its expenditures and the public funds appropriated for CBC, as well as endangering the important accountability relationship between CBC management, its Board of Directors, the Government and Parliament.

### Speed and Effectiveness of CBC's Response

The Committee raised with the Auditor General the question of whether the CBC reacted in a timely way to problems with the National Financial System. In his response, the Auditor General noted that "We do not know how soon the problems and their magnitude were known at the level of management... responsible for the design and the implementation of the NFS".—(102) The Caron Task Force also advised the Committee that it was not part of their mandate to evaluate the way these problems developed or the speed and efficacy of the Corporation's response. As is clear, however, the question of how the CBC's problems arose and the Corporation's response to those problems was the focus of the Committee's research and hearings.

Le Comité a déjà souligné que le plan initial de mise en oeuvre du SFN était lui-même coûteux et peu pratique. Il est fort possible que l'idée même d'exploiter en parallèle le système pendant une année n'ait jamais été réaliste. Voici d'ailleurs ce qu'a fait remarquer M. Fournier à ce sujet:

**À cause des restrictions et de ce que j'allais découvrir par la suite concernant la véritable situation du système financier à Radio-Canada, je me suis rendu compte qu'il aurait été très difficile de faire fonctionner un système parallèle pendant l'exercice 1985-1986.—(98)**

D'aucuns prétendent même que, si la Société Radio-Canada en est venue à prendre la décision d'abandonner le système parallèle, c'est parce qu'elle connaissait mal les capacités de ses systèmes financiers et que les conséquences inattendues d'autres décisions l'y avaient poussée.

M. Fournier a écrit ceci au Comité à ce sujet:

**D'aucuns prétendent que j'ai pris la décision de ne pas exploiter en parallèle l'ancien système financier et le nouveau. C'est tout le contraire. Les trois lettres que j'ai présentées et la situation qu'elles décrivent montrent qu'on a pris cette décision pour moi.—(99)**

M. Fournier a ajouté que les restrictions budgétaires dont avait fait l'objet à son service et le fait que les SIG «ne disposaient pas des ressources voulues pour fournir le soutien nécessaire»—(100) avaient pratiquement empêché l'exploitation en parallèle des deux systèmes. M. Fournier a cependant déclaré qu'il existait d'autres solutions que de retarder d'un an l'entrée en vigueur du système ou de supprimer le système d'appoint. Voici ce qu'il a dit à ce sujet:

**Nous avons aussi étudié la possibilité de mettre en oeuvre le système progressivement en intégrant les modules un à un en vous assurant qu'ils fonctionnaient bien.—(101)**

Après coup, il ne nous reste qu'à constater qu'on a opté pour la solution la plus imprudente. Elle exposait la Société Radio-Canada au risque de ne pas pouvoir rendre compte de ses dépenses et de son emploi des fonds publics qui lui avaient été alloués et mettait la direction de Radio-Canada dans l'impossibilité de s'acquitter convenablement de son obligation en matière de responsabilité financière devant le Conseil d'administration, le gouvernement et le Parlement.

### Rapidité et efficacité des mesures prises par la Société Radio-Canada

Le Comité a demandé au Vérificateur général s'il jugeait que la Société Radio-Canada avait pris suffisamment vite les mesures qui s'imposaient pour régler les problèmes du Système financier national. Voici ce que le Vérificateur général lui a répondu: «Nous ne savons pas à quel moment, au niveau de la gestion responsable de la conception et de la mise en oeuvre du SFN, le vice-président des Finances a été mis au courant des problèmes décelés et de leur importance.—(102) Pour sa part, le Groupe d'étude Caron a fait remarquer au Comité qu'on ne lui avait pas demandé dans son mandat de découvrir comment ces problèmes s'étaient produits ni de juger si la Société avait pris assez rapidement des mesures efficaces pour les corriger. Ce sont par contre, bien évidemment, les principales questions



The Committee finds that the CBC was slow to respond to the many warnings it received about the NFS. The Corporation was unresponsive to concerns expressed about the process being followed in developing and implementing the system. While deficiencies in the process were identified by the Internal Auditor as early as May 1984, major corrections were not made until after the Report of the Caron Task Force was tabled in November 1986.

One of the principal concerns expressed by the Internal Auditor from as far back as May 1984, was that adequate internal controls were not being built into the original NFS system. In his presentation to the Committee, Mr. Peters said that at that time he alerted the President and the Audit Committee of the CBC Board to this concern in particular. He noted that:

**essentially under the government standards for internal audit that is the principal role of the internal auditor in participating in steering committees and checkpoint meetings; it is to ensure that all along internal controls are safeguarded and warranted.—(103)**

Two and a half years after Mr. Peters began expressing this concern, the Caron Task Force noted that since implementation of the NFS began "The Corporation . . . has been unable to maintain adequate accounting records and internal controls". The first of the Task Force recommendations for stabilizing the existing NFS system is, as a result, that "Internal Audit should evaluate all key internal controls and recommend changes for immediate implementation".—(105)

Similarly, although both the Corporation's Internal Auditor and its Executive Director, MIS, were expressing strong concerns about the design of the system in the first half of 1985, substantial changes to rectify these problems still have not been made. The Caron Task Force Report noted that "the initial phase of the NFS requires major modifications to meet the needs of the CBC".—(106) Action to accomplish these changes is proposed as part of Phases 2 and 3 of the Task Force's proposed plan. Such action will not begin until fiscal year 1987-88 and is likely to extend over two to three years.

Not only did the Corporation not act on the warnings it received concerning the design of the system before the system became operational, it was also slow to react when problems arose after NFS operation began. Mr. Delaney advised the Committee that problems related to the suspense accounts within the NFS system arose "starting with the introduction of the system in April 1985".—(107) The Caron Task Force also advised the Committee that the CBC could not reconcile its bank accounts for a period of 18 months, although this was a very serious matter and one which should within a very few months have been taken as an indication that the Corporation was in a lot of trouble.

In establishing the Caron Task Force on August 28, 1986, the Corporation seems to have been responding directly to the fact

auxquelles le Comité a cherché à trouver réponse dans le cadre de son étude et de ses audiences.

Le Comité estime que la Société Radio-Canada a tardé à donner suite aux avertissements qui lui ont été transmis au sujet du SFN. La Société ne s'est pas beaucoup préoccupée des inquiétudes dont on lui a fait part au sujet des méthodes suivies pour élaborer et mettre en oeuvre le système. Bien que le vérificateur interne ait porté des lacunes à l'attention de la direction dès mai 1984, d'importants correctifs n'y ont été apportés qu'après le dépôt du rapport du Groupe d'étude Caron en novembre 1986.

Dès mai 1984, le vérificateur interne s'est notamment inquiété du fait qu'on n'avait pas prévu dès le début des contrôles internes suffisants dans le SFN. Lors de son témoignage devant le Comité, M. Peters a dit qu'il avait alors fait part de ses réserves au président et au Comité de vérification du Conseil d'administration de la Société Radio-Canada. Voici ce qu'il a déclaré:

**d'après les normes de vérification interne fixées par le gouvernement, c'est là le rôle principal que joue le vérificateur interne lorsqu'il participe aux réunions des comités directeurs et aux réunions de vérification; le vérificateur interne doit s'assurer que tous les contrôles internes nécessaires soient mis en place.—(103)**

Deux ans et demi après, le Groupe d'étude Caron a fait remarquer que, depuis le début de la mise en oeuvre du SFN, la Société «... n'a pas été en mesure de tenir des registres comptables adéquats et de maintenir des contrôles internes appropriés».—(104) La première mesure recommandée par le Groupe de travail pour stabiliser le SFN actuel a été, par conséquent, la suivante: «La vérification interne devra évaluer tous les contrôles internes clés et recommander les changements nécessaires que l'on apportera immédiatement».—(105)

De même, bien que le vérificateur interne de la Société et le directeur administratif aient tous deux exprimé de vives réserves au sujet de la conception du système dans les premiers mois de 1985, on n'y a toujours pas apporté de changements majeurs. Le rapport du Groupe d'étude Caron a conclu «qu'il faudra apporter d'importantes modifications à la première phase du SFN pour répondre aux besoins de Radio-Canada».—(106) Des mesures en vue d'aboutir à ces modifications sont proposées dans les phases 2 et 3 du plan soumis par le Groupe d'étude. Leur mise en oeuvre ne débutera cependant pas avant l'exercice financier 1987-1988 et elle s'échelonnara sur deux ou trois ans.

Non seulement la Société n'a pas tenu compte des avertissements qui avaient été lancés à l'étape de la conception du système, mais elle a tardé à corriger les problèmes après son entrée en service. M. Delaney a déclaré au Comité que des difficultés liées aux comptes transitoires étaient apparues dès la mise en service du système en avril 1985.—(107) En outre, le Groupe de travail Caron a fait remarquer au Comité que la Société Radio-Canada n'avait pas été en mesure d'effectuer la conciliation de ses comptes bancaires pendant 18 mois. Selon lui, la Société aurait dû, dès les premiers mois, s'alarmer d'une situation aussi grave.

Il semblerait qu'en créant le Groupe d'étude Caron, le 28 août 1986, la Société ait cherché à parer le coup, puisque la

that the CBC's Annual Report was about to be made public, containing the Auditor General's denial of audit. However, the Auditor General had made the Corporation aware of a possible denial of audit informally in December 1985, and formally in January 1986. The CBC had also been formally advised by the Auditor General in June 1986 that he had concluded that the CBC had not maintained proper books of account. Given that this concern directly affected the CBC's accountability relationship with Parliament and the Government, the delays in seeking expert advice appear excessive.

Leaving aside the issue of the speed of CBC's response, it remains essential that the Corporation's accounting problems be properly resolved. The Committee notes that the decision made in June 1985, not to proceed beyond the initial three modules of the NFS was a prudent one.

In addition to asking the Auditor General whether the CBC's response was timely, the Committee asked as well whether, when management did act, it chose "appropriate and effective solutions". The Auditor General replied that:

**We do not think something different could have been done by senior management and the Board of Directors once it became apparent that the NFS system did not produce the expected results.—(108)**

The Committee believes that in initiating the Caron Task Force the Corporation has initiated a responsible process for addressing its accounting problems. The Caron Task Force Report seems thorough and its recommendations appear to the Committee to propose a reasonable work plan for rectifying the immediate and urgent problem of permitting a proper audit of CBC's books for 1986-87, and to represent a careful, systematic approach to putting in place over the next two or three years an effective national finance system which will meet the needs of CBC management at all levels.

In essence, what the Caron Report does is to recommend the kind of procedures and structures for correction of existing problems and implementation of a revised NFS which are normal practice and which ought to have been followed over the past three years. Among the recommendations of the Caron Task Force is the admonition that:

**Representatives of senior management, supported by Internal Audit, should monitor the implementation of these steps.—(109)**

Noting that "the present NFS design is seriously deficient in relation to corporate and field user needs"—(110) and "does not meet the information needs of most levels of management and the Board of Directors",—(111) the Task Force recommended a plan to redesign the system under a separate Project Task Force. The Project Task Force, which "should be assigned the necessary authority, resources and expertise",—(112) should include representatives of the Finance Department of CBC but should not be a part of that Department.

publication imminente de son rapport annuel allait rendre public le fait que le Vérificateur général avait refusé de vérifier ses comptes. Or, le Vérificateur général avait officieusement mis en garde la Société contre cette éventualité dès décembre 1985, officiellement, dès janvier 1986. Le Vérificateur général avait aussi officiellement informé la Société Radio-Canada en juin 1986 qu'il estimait qu'elle n'avait pas comptabilisé adéquatement ses dépenses. Étant donné que la Société Radio-Canada n'était pas ainsi en mesure de rendre compte au Parlement et au gouvernement de son emploi des deniers publics, le Comité juge que la Société a tardé indûment à demander l'aide de spécialistes.

Quoi qu'il en soit, il importe que la Société règle ses problèmes comptables. Le Comité juge qu'on a fait preuve de prudence en décidant, en juin 1985, de ne pas pousser plus loin la mise en oeuvre du SFN et de s'en tenir aux trois premiers modules.

Outre qu'il a demandé au Vérificateur général si la Société Radio-Canada avait réagi suffisamment vite à la situation, le Comité a aussi cherché à savoir si la haute direction de Radio-Canada avait retenu des solutions pertinentes et efficaces. Voici quelle a été la réponse du Vérificateur général:

**Nous ne pensons pas que la haute direction et le Conseil d'administration auraient pu procéder différemment lorsqu'il est devenu évident que le SFN ne donnait pas les résultats escomptés.—(108)**

Le Comité est aussi d'avis que la Société s'y est bien pris pour résoudre ses problèmes comptables en créant le Groupe d'étude Caron. Il semble que le rapport soumis par ce Groupe d'étude soit assez complet et qu'il propose un plan de travail raisonnable qui devrait permettre à la Société de corriger ses problèmes comptables immédiats les plus urgents et de comptabiliser correctement ses dépenses en 1986-1987. À notre sens, le rapport propose également des mesures prudentes et systématiques qui devraient aboutir, au cours des deux ou trois prochaines années, à la mise en oeuvre d'un système financier national efficace qui répondra aux besoins de tous les échelons de la direction de Radio-Canada.

En gros, pour corriger les problèmes actuels du SFN et pour assurer la mise en oeuvre de nouveaux systèmes modifiés, le rapport Caron propose les méthodes et les mécanismes normaux qui auraient dû être adoptés au cours des trois dernières années. Les recommandations du Groupe de travail Caron s'accompagnent de la mise en garde suivante:

**Des représentants de la haute direction, avec l'appui de la vérification interne, devront surveiller la mise en oeuvre de ces mesures.—(109)**

Constatant que «la conception actuelle du SFN s'avère extrêmement déficiente en ce qui concerne les besoins des utilisateurs»—(110) et qu'elle «ne satisfait pas aux besoins d'information de la plupart des échelons hiérarchiques et du Conseil d'administration»,—(111) le Groupe de travail a recommandé de charger une équipe de projet de concevoir un nouveau système. Cette équipe, à qui «il faudrait donner... l'autorité, les fonds et les compétences nécessaires»,—(112) devrait comprendre des représentants du service des finances, dont elle ne devrait cependant pas faire partie.



A Steering Committee is also recommended, which will report directly to the President and will be responsible for overseeing the work of the Project Task Force. As a result, ultimate responsibility for the redesign of the NFS will rest, as the Committee agrees it must, with the CBC's President.

In general terms, the Task Force recommends that in the future "CBC follow the principles and guidelines contained in the latest edition of *Computer Control Guidelines* published by the Canadian Institute of Chartered Accountants".—(113) Mr. Caron advised the Committee that "If you follow those guidelines, I cannot see that you could go wrong".—(114)

Mr. Juneau advised the Committee that the Corporation will implement the recommended three phase work plan proposed by the Task Force. Specifically, he stated that:

**As recommended by the Task Force, I intend to appoint a Steering Committee and the Project Task Force to oversee the implementation of this action plan to modify the National Finance System.—(115)**

At the present time, no assurance can be given that the Auditor General will be satisfied with the CBC's books of account for the current year. Mr. Caron advised the Committee during its hearing on this issue that:

**I cannot say that the Auditor General will declare himself fully satisfied for the current year, because problems have continued during the current year and he is entitled to pass judgement on this matter.—(116)**

Nevertheless, Mr. Caron noted that the Task Force members intended to work with the CBC until the immediate problems are corrected. At the time of the Committee's hearing, he indicated that the Task Force hoped that the CBC's problems in reconciling its bank accounts would be resolved by the end of January. However, Mr. Juneau indicated to the Committee that:

**It appears at this point that it should be possible for the CBC to prepare financial statements that present fairly its financial position on March 31, 1987 ... —(117)**

On the larger issue of the establishing of an effective NFS system Mr. Caron expressed the view that "if the plan of action were not totally followed, completely followed ... I think our efforts would have been worthless".—(118) On the same issue Mr. Gaston of the Caron Task Force concluded that:

**The only assurance I can give you is that this represents a solid achievable, pragmatic plan to deal with the circumstances. Subject to its being implemented appropriately with appropriate controls and personnel it should work. But those latter steps are not within my authority.—(119)**

#### Standards to Assess CBC Management

In examining CBC management's handling of the NFS the Committee noted that the CBC itself has set out standards which, in the Committee's view, provide a useful and appropriate standard for assessing the management of the Corporation. In 1983, the CBC published *The Strategy of the CBC* in

Le Groupe d'étude recommande également de former un comité directeur, relevant du président, pour superviser les travaux de l'équipe de projet. De cette façon, la responsabilité finale de la conception d'un nouveau SFN reviendra, comme il se doit, au président de Radio-Canada.

Le Groupe d'étude recommande qu'à l'avenir Radio-Canada suive dans l'ensemble «les directives et les principes contenus dans la dernière édition des *Normes de contrôle interne dans un cadre informatique*, publiée par l'Institut canadien des comptables agréés».—(113) À ce propos, M. Caron a déclaré au Comité: «Si ces principes sont suivis, je ne vois pas où le système pourrait achopper».—(114)

M. Juneau a assuré au Comité que la Société adopterait le plan de travail en trois phases proposé par le Groupe d'étude. Il a déclaré plus précisément:

**Conformément aux recommandations du Groupe d'étude, j'ai l'intention de nommer un comité directeur et un groupe de travail qui auront la tâche de veiller à la mise en oeuvre de ce plan d'action pour modifier le Système financier national.—(115)**

À l'heure actuelle, il est impossible de dire si le Vérificateur général sera satisfait de la façon dont la Société Radio-Canada comptabilise ses dépenses pendant l'année en cours. M. Caron a mis en garde le Comité à ce sujet:

**Je ne peux pas vous affirmer que le Vérificateur général se déclarera entièrement satisfait de ce qui a été fait cette année, car les problèmes se sont poursuivis, et il a parfaitement le droit de dire ce qu'il en pense.—(116)**

M. Caron a toutefois fait remarquer au Comité que les membres du Groupe d'étude comptaient continuer de collaborer avec la Société Radio-Canada jusqu'à ce qu'elle ait réglé ses problèmes immédiats. Lorsqu'il a comparu devant le Comité, M. Caron lui a dit que le Groupe d'étude espérait que la Société aurait terminé à la fin janvier la conciliation de ses comptes bancaires. Pour sa part, M. Juneau a déclaré ceci au Comité:

**Il semble, à ce stade, que Radio-Canada puisse être en mesure de préparer des états financiers qui présenteront fidèlement sa situation financière au 31 mars 1987 ainsi que les résultats de ses activités pour l'exercice.—(117)**

Sur la question plus vaste de la création d'un Système financier national efficace, M. Caron a dit que, si le plan d'action n'était pas appliqué intégralement, les efforts du Groupe de travail auront été vains.—(118) Voici ce qu'a conclu à ce sujet un membre du Groupe d'étude, M. Gaston:

**Je peux seulement vous garantir que ce plan d'action est pragmatique, réalisable, solide, étant donné les circonstances. S'il est appliqué comme il se doit, avec les contrôles et le personnel nécessaires, il devrait donner des résultats. Toutefois, cet aspect-là ne relève pas de moi.—(119)**

#### Critères permettant d'évaluer la gestion de Radio-Canada

Le Comité a déjà fait remarquer que Radio-Canada avait elle-même choisi des critères pour l'évaluation de sa gestion, critères que le Comité a estimé utiles et adéquats. En 1983, Radio-Canada a en effet publié un document intitulé «*La Stratégie de Radio-Canada*» pour répondre à la demande du



response to a request from the Minister of Communications. The section on Organization, Management and Accountability includes the following comments:

**In the past few years there has been serious criticism of the CBC's ability to manage its operations effectively. There has been a perception that the Corporation has become bureaucratic and too loosely managed and that it is not as efficient as the private sector.**

**The Board believes that it is as important to re-establish confidence between the Corporation, government, Parliament, and the public as it is to reach agreement on the key issues, policies and orientation of the CBC. Therefore, the Board must ensure that the CBC performs its role effectively, efficiently, and with clear accountability . . .**

**The Board of Directors must ensure that public funds entrusted to the CBC are spent responsibly, and that sound, fundamental administrative principles are applied within the Corporation.**

**—The Board of Directors must set clear objectives for the CBC in response to the mandate set out by Parliament.**

**—There must be good planning to meet those objectives.**

**—Sound management practices must be in place to ensure the most efficient use of financial and human resources.**

**—There must be evaluation and accountability at all stages in the management process and, ultimately, by the Board of Directors.**

**—The Corporation must be structured to ensure maximum efficiency in meeting its primary objectives.—(120)**

The Standing Committee is in complete agreement with these statements, and has evaluated the CBC's management performance based on these fundamental standards and principles.

The CBC's performance by these criteria was unsatisfactory because:

- i) No assessment of the needs and requirements of the users was made at the start of the project.
- ii) There was no feasibility study for the NFS.
- iii) There was no effective electronic data processing planning, contrary to the undertaking to the Auditor General. This resulted in considerable unnecessary debate on whether computer resources were adequate.
- iv) The CBC acquired computer equipment and signed a facilities management agreement for the computer system before the NFS was designed, without the agreement of the Vice President, Finance, who was responsible for the NFS, and without evaluation of alternate hardware set-ups.
- v) No adequate work-plan was constructed, so that senior management was unable to check whether or

ministère des Communications. Voici ce qu'on peut lire au chapitre intitulé *«Organisation, Gestion et Imputabilité»*:

**Depuis quelques années, la Société Radio-Canada fait l'objet de sévères critiques dénonçant son inaptitude à gérer efficacement son exploitation. On lui a reproché d'être devenue trop bureaucratique et d'être administrée avec trop peu de rigueur; on a dit qu'elle n'était pas aussi efficace que le secteur privé.**

**Le Conseil estime qu'il est important de rétablir un climat de confiance entre la Société, le gouvernement, le Parlement et le grand public, au même titre qu'il importe de s'entendre sur les questions-clés, politiques et orientations de Radio-Canada. Par conséquent, le Conseil doit assurer que la Société s'acquitte de son rôle avec efficacité et efficience tout en ayant un sens précis de l'imputabilité.**

**Le Conseil d'administration doit assurer que les fonds publics qui sont confiés à Radio-Canada sont dépensés de façon responsable et que des principes fondamentaux de saine gestion sont appliqués au sein de la Société.**

**—Le Conseil doit établir pour la Société des objectifs précis en réponse au mandat que lui a confié le Parlement.**

**—Il faut une bonne planification pour réaliser ces objectifs.**

**—Il faut mettre en place de saines pratiques de gestion pour assurer l'utilisation la plus efficace possible des ressources financières et humaines.**

**—Il doit y avoir évaluation et imputabilité à toutes les étapes du processus de gestion et, en dernier ressort, au niveau du Conseil d'administration.**

**—Il faut structurer la Société de façon qu'elle puisse atteindre ses objectifs premiers avec un maximum d'efficacité.—(120)**

Le Comité permanent souscrit entièrement à cet énoncé de principes et il a évalué la qualité de la gestion de Radio-Canada d'après ces critères et principes fondamentaux.

Force nous est de constater que Radio-Canada n'a pas respecté ses propres critères pour les raisons suivantes:

- i) On n'a pas évalué les besoins des usagers au moment de la conception du système.
- ii) Le SFN n'a pas fait l'objet d'une étude de faisabilité.
- iii) Bien qu'elle se soit engagée en ce sens auprès du Vérificateur général, la Société n'a pas vraiment planifié ses besoins en TED, ce qui explique qu'il était très difficile de s'entendre sur l'ampleur des ressources nécessaires à la mise en oeuvre du SFN.
- iv) La Société Radio-Canada a acheté du matériel informatique et a conclu une entente pour la gestion des installations nécessaires au système avant la conception de celui-ci, sans l'accord du vice-président aux finances qui était responsable du SFN et sans évaluer les autres matériels qui auraient pu être utilisés.
- v) On n'a pas établi de plan de travail adéquat permettant à la haute direction de s'assurer du respect du

not the NFS was proceeding on schedule and on budget.

- vi) Major revisions to the NFS were made in an informal way without documentation or planning revisions.
- vii) The decision to bring forward the date for full reliance on the new NFS and to drop the plan for a parallel back-up system in 1985-86 was reportedly authorized by the Senior Vice-President alone without a full consideration of whether adequate tests on the numerical accuracy of the system could be performed in the shortened time horizon. The decision was not investigated or questioned by the President or the Audit Committee, although there was already ample reason to be concerned about the NFS.
- viii) Decisions on the closing of various regional financial operations were made without consideration of their long-term consequences.
- ix) The CBC in its misuse of the office of Internal Auditor substantially reduced one avenue of internal accountability.
- x) CBC senior management reduced accountability within the organization by their refusal to check or have checks made on the quality of the work done by CBC management.

In testimony, Mr. Delaney said:

**In various testimonies, many references were made to the private sector. We acted as a private company. We hired someone to do a job; the job was not done; and we parted company.—(121)**

Mr. Juneau said:

**Mr. Fournier's position, I think—and he may have explained it to you—would perhaps make sense to a number of people. I must say there was some rationale to it. His attitude was, you have asked me to set up a system, you have asked me to do it well and to do it rapidly because you are under pressure to improve your financial control systems; get out of my way. I will deliver a system as fast as I can; get out of my way. Get the auditors out of my way. When the system works, when the system is operational, they can say whether they like it or not.**

**There are many people in similar positions who hold that kind of language. So I must say there came a point where we could not support that any more. But for a while it did not sound that crazy.—(122)**

The Committee feels that this approach dramatically reduced the degree of accountability in the CBC organization; the recommendations made by the Caron Task Force will put the ultimate responsibility for correcting the problems in the system and for its redesign with the CBC's President, to whom the new Steering Committee for the project will report. It is

budget et des délais établis pour la mise en oeuvre du SFN.

- vi) On a apporté officieusement d'importantes modifications au SFN sans qu'elles aient d'abord été planifiées ou documentées.
- vii) Le premier vice-président aurait pris sur lui de décider d'avancer la mise en oeuvre intégrale du système et de supprimer pour 1985-1986 l'exploitation en parallèle d'un système d'appoint sans d'abord s'assurer qu'on pourrait quand même vérifier entretemps l'exactitude des rapports produits. Ni le président ni le Comité de vérification n'ont contesté cette décision ou cherché à en savoir plus long, alors qu'il existait déjà de bonnes raisons de s'inquiéter de la façon dont le SFN était mis en oeuvre.
- viii) On a pris la décision de fermer divers centres régionaux des finances sans évaluer les conséquences à long terme de ces fermetures.
- ix) En n'accordant pas suffisamment de poids aux recommandations du vérificateur interne, Radio-Canada s'est privée d'un important moyen lui permettant de s'acquitter de ses obligations en matière de responsabilité financière.
- x) La haute direction de Radio-Canada ne s'est pas pleinement acquittée de ses obligations en matière de responsabilité financière en refusant de revoir ou de permettre qu'on revoie le travail de ses hauts fonctionnaires.

Voici ce que M. Delaney a dit à ce sujet lorsqu'il a comparu devant le Comité:

**«On trouve, dans beaucoup de témoignages, des allusions au secteur privé. Nous avons fait comme les entreprises privées: nous avons engagé quelqu'un pour faire un travail donné, nous n'avons pas été satisfaits des résultats et nous nous en sommes séparés».—(121)**

Et voici ce qu'a déclaré M. Juneau:

**La position de M. Fournier, et il vous l'a peut-être expliquée, semblerait raisonnable à bien des gens. Je dois dire que je comprends son point de vue. Il disait: vous m'avez demandé d'élaborer un système, de le faire bien et rapidement, car il y a des pressions pour que vous amélioriez votre système de contrôle financier; donc fichez-moi la paix. Je vais préparer un système aussi vite que je peux; laissez-moi le champ libre. Dites aux vérificateurs de débarrasser le chemin. Quand le système sera opérationnel, ils auront leur mot à dire.**

**Il y a beaucoup de gens dans des situations semblables qui tiennent ce genre de propos. Seulement il est venu un moment où nous ne pouvions plus lui donner raison. Mais pendant un certain temps cela ne semblait pas tout à fait déraisonnable.—(122)**

Selon le Comité, ce genre d'attitude explique que la Société Radio-Canada n'ait pas attaché autant d'importance qu'elle l'aurait dû à ses obligations en matière de responsabilité financière. Le Groupe d'étude Caron a recommandé que la responsabilité finale de la conception d'un nouveau système et du règlement des problèmes du système actuel revienne au



the unavoidable responsibility of senior management both to monitor the work of their subordinates and to ensure that proper management practices are followed.

The persistent problems which have continued both during and after implementation of the first three modules of the NFS have put considerable strain on many CBC employees. The Committee notes that, in difficult circumstances, the CBC's employees managed, according to the Auditor General's findings to keep adequate records for purposes of management control. There has been no evidence that any of the Corporation's employees took advantage of the situation; in fact, there is every indication they made a commendable, dedicated effort to keep things going.

The Committee recognizes as well that the CBC over the past three or four years has made a serious effort to respond to the criticisms expressed by the Auditor General in his Comprehensive Audit of 1983. Clearly the task of responding to those criticisms is a major one in a corporation as large and complex as the CBC, operating in a field in which its central responsibility involves the difficult art of managing creative resources.

The Committee believes, however, that there are well-known management standards and practices that, if they had been followed by the CBC, would have avoided the majority of the problems that arose. These practices might well involve the CBC in a little more paperwork and a little less haste, but the Committee feels these are minor costs compared to the benefits of better management.

## CBC ACCOUNTABILITY

### Introduction

Concerns related to the accountability of the CBC have arisen frequently during the life of the Corporation. However, because the CBC has both journalistic responsibilities and obligations to further the development of culture and the arts in Canada, the need for CBC to be properly accountable to Parliament for its use of public funds has always had to be balanced against the need for the Corporation to be free to make independent journalistic decisions and to choose its programs free from government influence. The CBC is a public broadcasting service and not a government broadcaster.

There is, nevertheless, a quite proper concern, and a necessary obligation as well, for the CBC to meet high standards of financial planning, management, and reporting in relation to the public funds the Corporation is given to achieve its goals. While the latter concerns can properly be regarded as part of the housekeeping aspect of broadcasting (to use Fowler's term) this is important housekeeping, since the CBC's annual appropriations constitute roughly 40 percent of the federal cultural budget.

The issues which have been raised in the past in relation to the CBC's accountability for the use of funds are the following:

—the scope of the financial information which CBC should be required to provide to the government and to Parliament related to CBC expenditures;

président de la Société, duquel relèvera le nouveau Comité directeur chargé de proposer des solutions à cet égard. Il incombe naturellement à la haute direction de tout organisme de superviser le travail effectué par ses subalternes et de s'assurer qu'ils respectent les principes d'une saine gestion.

Les problèmes qui se sont posés tant durant la mise en oeuvre des trois premiers modules du SFN qu'après celle-ci ont énormément compliqué la tâche de nombreux employés de la Société. Le Comité constate que, dans une situation difficile, les fonctionnaires de Radio-Canada ont, d'après ce que le Vérificateur général a pu constater, réussi à tenir des registres aux fins du contrôle de la gestion. Rien n'indique que des employés de la Société aient profité de la situation. Au contraire, tout nous porte à croire qu'ils ont fait des efforts louables et sérieux pour limiter les dégâts.

Le Comité admet aussi que la Société Radio-Canada s'est vraiment efforcée au cours des trois ou quatre dernières années de suivre les recommandations que le Vérificateur général avait faites dans sa vérification intégrée de 1983. Il faut l'en féliciter car cela est d'autant plus difficile que la Société Radio-Canada est un vaste organisme fort complexe dont la responsabilité principale est de gérer des ressources créatrices, ce qui n'est pas aisé.

Le Comité estime néanmoins que la Société Radio-Canada aurait pu éviter la majeure partie des problèmes qu'elle a éprouvés si elle avait suivi les normes et les méthodes de gestion reconnues. Cela l'aurait sans doute contrainte à produire un peu plus de documents et à agir plus lentement, mais le Comité estime que sa gestion en aurait été nettement améliorée.

## RESPONSABILITÉ FINANCIÈRE DE RADIO-CANADA

### Introduction

La question de la responsabilité financière de la Société Radio-Canada suscite périodiquement des inquiétudes. Comme le rôle de Radio-Canada est non seulement d'informer le public, mais de favoriser l'épanouissement de la culture et des arts au Canada, il a toujours fallu chercher à concilier la nécessité pour le Parlement de vérifier l'emploi que fait la Société des deniers publics et la nécessité pour celle-ci de prendre des décisions en matière d'information et de programmation sans crainte d'une ingérence du gouvernement. Radio-Canada est, il ne faut pas l'oublier, un service de radiodiffusion public et non un service de radiodiffusion gouvernemental.

Il est cependant normal et nécessaire que Radio-Canada rende compte de l'usage qu'elle fait des fonds publics qui lui sont accordés pour atteindre ses objectifs, et qu'elle le fasse selon les normes établies en matière de planification, de gestion et de responsabilité financières. S'il est vrai qu'il s'agit de questions administratives (comme le faisait remarquer M. Fowler), elles n'en demeurent pas moins importantes étant donné que les crédits annuels accordés à Radio-Canada représentent près de 40 % de l'enveloppe culturelle du gouvernement fédéral.

Voici les questions qui ont été abordées au sujet des finances et de la responsabilité financière de Radio-Canada:

—l'étendue de l'information que la Société doit transmettre au gouvernement et au Parlement au sujet de ses dépenses;



—the roles and responsibilities of CBC's management and its Board of Directors in ensuring effective financial management of the Corporation and accountability to the Government and Parliament.

—the degree to which the CBC should be subject to broadly applicable government guidelines and standards related to financial management and accountability in Crown corporations.

While the CBC is financially accountable to Parliament, the Corporation is licensed by the Canadian Radio-television and Telecommunications Commission (CRTC). As a result, although the CBC is not accountable financially to the CRTC, the Commission has the authority to attach conditions to the CBC's licence which affect the allocation of funds. Nevertheless, the essential character of the CBC's accountability relationship with the CRTC is in the area of programming policies and priorities. This programming aspect of CBC's accountability framework will be examined by the Committee later as part of our consideration of the Report of the Task Force on Broadcasting Policy.

Our purpose here is to look instead at issues related strictly to the CBC's financial management and accountability particularly in relation to the difficulties which have arisen in the development and implementation of a new financial system in the Corporation. We will review the background material briefly and see whether legislative changes may be possible and desirable which would make a repetition of the recent problems less likely.

#### The 1965 Fowler Committee Recommendations

Many of the financial accountability issues mentioned above were raised over twenty years ago in the 1965 Report of the Committee on Broadcasting (the Fowler Committee). The Fowler Committee carried out its review just three years prior to passage of the existing broadcasting law. The Fowler Committee's mandate included a request to carry out "an inquiry into the financing of the CBC" and into "the relationship between the government and the CBC in so far as the administration and the financing of the Corporation are concerned".—(123)

In setting the context for its Report, the Fowler Committee noted that "The relationship between Parliament, the Government and the Canadian broadcasting system is a central and crucial issue" and that "Unless this relationship is well established and clearly understood there is little hope of maintaining a sound and efficient broadcasting system".—(124)

While these comments applied to the system as a whole, in connection with the CBC specifically, the Committee noted that "Having decided in Canada ... that increasingly large sums of public money should be devoted to the support of broadcasting, it was necessary to devise machinery ... to administer the money voted".—(125) With respect to both

—le rôle et les responsabilités de la direction et du Conseil d'administration de la Société pour ce qui est d'assurer que la Société gère efficacement ses finances et qu'elle s'acquitte bien de l'obligation qui lui est faite de rendre compte de ses activités au gouvernement et au Parlement.

—la mesure dans laquelle elle doit respecter les lignes directrices et les normes générales qui régissent la gestion financière dans les sociétés de la Couronne;

L'obligation qui est faite à la Société Radio-Canada de rendre compte de ses activités découle en grande partie du fait qu'elle est réglementée par le CRTC dont elle détient une licence d'exploitation. La relation qui existe entre ces deux organismes est assez particulière étant donné que Radio-Canada n'a pas à justifier au CRTC l'emploi qu'elle fait des crédits qui lui sont alloués. Ce dernier est cependant habilité à imposer à la Société certaines conditions d'exploitation et, par là, influe sur ses décisions en matière d'allocation des ressources. Il demeure que ce sont essentiellement les décisions qu'elle prend au sujet de sa programmation et de ses priorités que la Société doit soumettre à l'approbation du Conseil. Le Comité abordera cet aspect de la relation entre Radio-Canada et le CRTC lorsqu'il étudiera le rapport du Groupe de travail sur la politique de la radiodiffusion.

Nous nous intéressons ici uniquement à la responsabilité financière de la Société et à ses méthodes de gestion. L'intérêt que nous portons à ces questions découle de notre étude des difficultés qu'ont proposées la conception et la mise en oeuvre d'un nouveau système financier au sein de la Société. Nous nous proposons de passer en revue brièvement la documentation qui existe sur le sujet pour voir s'il est possible et souhaitable de prendre des mesures législatives pour chercher à éviter que pareille situation ne se reproduise.

#### Recommandations présentées par le Comité Fowler en 1965

Il y a plus de 20 ans, le rapport du Comité sur la radiodiffusion (le Comité Fowler) a déjà abordé bon nombre des questions que nous nous sommes posées au sujet de la responsabilité financière de la Société Radio-Canada. Le Comité Fowler a effectué son étude trois ans seulement avant l'adoption de la *Loi sur la radiodiffusion*. Il avait été chargé notamment de faire «enquête sur le financement de Radio-Canada» et «sur les relations entre le gouvernement et Radio-Canada, pour autant que ces dernières visent l'administration et le financement de la Société».—(123)

Afin de situer son rapport dans le contexte général de la radiodiffusion, le Comité Fowler faisait remarquer que «les rapports entre le Parlement, le gouvernement et le système de la radio-télévision canadienne comptent parmi les questions fondamentales de notre enquête» et qu'«à moins que ces rapports ne soient bien établis et clairement compris, il y a peu de chances d'assurer un service rationnel et efficace de radiodiffusion».—(124)

Si cette observation s'appliquait au système dans son ensemble, le Comité soulignait cependant, au sujet de la Société Radio-Canada en particulier, que, «comme il est convenu ... que des sommes de plus en plus importantes prélevées sur les deniers publics doivent être affectées au soutien de la radiodiffusion, il a fallu mettre sur pied les rouages nécessaires ... pour

CBC and the regulatory agency of the day, the Board of Broadcast Governors, the Committee concluded that "The statutes fail to give answers to the questions: for what are the agencies responsible, and how are they to be responsible to Parliament?".—(126)

A substantial part of the Committee's prescription for addressing this deficiency in public policy toward broadcasting lay in its recommendation that Parliament set clear goals in a new broadcasting act, both for the CBC and for the private elements of the system. The Report concluded that "In the past, Parliament has not stated the goals and purposes for the Canadian broadcasting system with sufficient clarity and precision, and this has been more responsible than anything else for the confusion in the system and the continuing dissatisfaction which has led to an endless series of investigations of it".—(127)

The Fowler Committee's vision anticipated that, with clear mandates established by statute there could be a clear delegation of administrative autonomy both for public broadcasting and for broadcast regulation. Nevertheless, the Report noted "Parliament should hold the agency accountable for the attainment of the specified goals".—(128) Since the Fowler Report was recommending that a single board have responsibility for the CBC and for regulation of private broadcasting, they recommended that there be a single annual report provided to Parliament covering in considerable detail all aspects of the broadcasting system, with that report being studied each year by a standing committee of Parliament.

While the Fowler Committee felt that the proposed broadcasting agency should "be annually held to account by Parliament for the achievement of the stipulated goals" it thought that "neither the Government nor Parliament should be involved in the details of administration, finance or programming, responsibility for which should be assigned to the [proposed] Authority".—(129) "The annual report should deal in detail with the year's program performances by both public and private broadcasters", the Report stated. For the CBC, the annual report "will necessarily cover details of the financial results and administration of the CBC . . .".—(130)

It is important to recall that the Fowler Committee intended that there be a single board responsible for both public and private broadcasting. Within that framework the Chairman of the proposed broadcasting authority was to be "primarily responsible for developing broadcasting policies for both publicly owned and privately owned stations and networks, and for ensuring their execution".—(131) The agency itself was not just to determine the broadcasting policy of the CBC but "to ensure that it is well led, well staffed, and well administered".—(132)

Among the related concerns raised was that of the relationship between the CBC's management and the board responsible for

administrer les sommes votées».—(125) Au sujet des rapports entre la Société Radio-Canada et l'organisme qui était alors chargé de la réglementation de ses activités, le Bureau des gouverneurs de la radiodiffusion, le Comité a conclu que «la loi ne fournit pas de réponse à la question de savoir de quoi et comment ces organismes sont responsables envers le Parlement».—(126)

Pour corriger cette lacune de la politique gouvernementale en matière de radiodiffusion, le Comité recommandait avant tout que le Parlement fixe des objectifs clairs à la Société Radio-Canada et aux organismes de radiodiffusion privés dans une nouvelle loi sur la radiodiffusion. Le rapport concluait ceci: «Dans le passé, le Parlement n'a pas exposé avec assez de clarté et de précision les buts du système de la radio-télévision canadienne, et c'est avant tout à cette lacune que sont attribuables la confusion qui règne et le mécontentement continuuel qui ont abouti à une série interminable d'enquêtes».—(127)

De l'avis du Comité Fowler, le fait de préciser dans une loi le mandat des organismes de radiodiffusion devait permettre de déléguer clairement l'autorité administrative en ce qui touche l'établissement d'une politique publique de radiodiffusion et la promulgation de règlements s'y rapportant. Au sujet de l'organisme de radiodiffusion, le rapport précisait que «le Parlement devrait quand même le tenir responsable de la réalisation des buts recherchés».—(128) Comme le rapport Fowler recommandait de confier au même organisme la responsabilité de la surveillance des activités de la Société Radio-Canada et la réglementation de la radiodiffusion privée, il préconisait qu'on présente chaque année au Parlement un seul rapport extrêmement détaillé sur tous les aspects du système de radio-télédiffusion et que ce rapport soit étudié chaque année par un comité permanent du Parlement.

Si le Comité Fowler jugeait que l'organisme de radiodiffusion proposé devrait «rendre compte chaque année au Parlement de la façon dont on a cherché à atteindre les objectifs fixés à la radiodiffusion canadienne», il ajoutait qu'il faudrait que «ni le gouvernement ni le Parlement n'ait à s'occuper des détails de l'administration, du financement ou de la programmation, la responsabilité à cet égard étant imposée à un organisme autonome».—(129) Il affirmait que «le rapport annuel devrait traiter en détail de l'activité des radiodiffuseurs publics et privés en matière d'émissions durant l'année». Il ajoutait que, pour Radio-Canada, le rapport annuel «comportera nécessairement des détails sur le bilan financier et sur l'administration de la Société».—(130)

Il importe de rappeler que le Comité Fowler recommandait la création d'un seul organisme de réglementation de la radiodiffusion publique et privée. Dans ce contexte, le président de l'organisme de radiodiffusion proposé devait «être avant tout responsable de l'élaboration d'une politique de radiodiffusion pour les réseaux des stations publiques et privées, et de leur mise en oeuvre».—(131) L'organisme lui-même ne devait pas seulement se contenter d'élaborer la politique de radiodiffusion de Radio-Canada, mais également «s'assurer que la Société est bien dirigée, pourvue du personnel nécessaire, et bien administrée».—(132)

Le Comité abordait aussi la question des rapports entre la direction de Radio-Canada et le Conseil d'administration de la



the administration of the CBC. At that time, the Report noted that in addition to the 1957 Royal Commission on Broadcasting, "The Glassco Commission, the President's Study Group, and several recent parliamentary committees on broadcasting have similarly insisted on the need for a clear distinction between policy and operational responsibility and their division between the two most senior officers of the Corporation".—(133)

The Report endorsed the concept of separating the functions of the Chief Executive Officer from those of the Chief Operating Officer. The former should have primary responsibility for long-term planning; the latter should be a general manager, with responsibility for all current operations of the Corporation. The view of the Fowler Committee was that "the total task is larger than one man can handle".—(134) These two most senior officers in the CBC were to be selected by the new, integrated board the Committee had recommended.

### The 1968 Broadcasting Act

Subsequent to receiving the Fowler Committee Report, the legislation governing broadcasting was revised. The new *Broadcasting Act*, passed in 1968, accepted some of the Fowler Committee recommendations and rejected others. The objectives of broadcasting policy were set out more clearly than in previous legislation and included explicit goals for the CBC. However, against the recommendation of Fowler, provision was made for separate boards of directors for the CBC and the regulatory agency. As a result, the CBC retained its own Board of Directors.

The legislation provides for a CBC President, who is the Chief Executive Officer of the Corporation, and fourteen other directors. The President is appointed by order in council and presides at meetings of the Corporation. The Act provides as well for the Governor-in-Council to appoint an Executive Vice-President on the recommendation of the CBC President. The Executive Vice-President is "responsible to the President for the management of broadcasting operations in accordance with policies prescribed by the Corporation and for such other duties as the President may assign to him from time to time".—(135)

In its operations the CBC is to provide broadcasting services which reflect the objectives set out in the Act "in accordance with the conditions of any licence issued to it by the Commission".—(136)

The Act provides a very wide measure of latitude for the CBC in its financial operations. The Corporation's accounts and financial transactions are to be audited annually by the Auditor General of Canada with a report of the audit made to the Corporation and the Minister.—(137) The Corporation itself must, within three months after termination of its financial year, file with the Minister a report on its operations for that financial year "in such form as the Minister may direct".—(138) The Act provides that the Minister should then present that report to Parliament.

### Recent Proposals For Change

Over the past few years in particular there has been growing pressure to make changes to the existing provisions affecting

Société. À ce propos, le rapport soulignait que, après la Commission royale d'enquête sur la radiodiffusion constituée en 1957, «la Commission Glassco, le rapport d'étude du président et plusieurs comités parlementaires récents sur la radiodiffusion ont insisté pareillement sur la nécessité d'une distinction bien claire entre les fonctions des deux principaux fonctionnaires de la Société, dont l'un doit avoir la responsabilité de la politique générale et l'autre celle de l'exploitation».—(133)

Le rapport préconisait de séparer les fonctions du président-directeur général de celles du directeur de l'exploitation, le premier étant chargé de la planification à long terme, tandis que le second se verrait confier la gestion générale de toutes les opérations courantes de la Société. Le Comité Fowler jugeait «le fardeau . . . trop lourd pour un seul homme».—(134) Le choix des deux plus hauts fonctionnaires de Radio-Canada devait incomber à la nouvelle régie dont le Comité recommandait la création.

### La Loi sur la radiodiffusion de 1968

Après la publication du rapport du Comité Fowler, le gouvernement a apporté des modifications à la *Loi* régissant la radiodiffusion. La nouvelle *Loi sur la radiodiffusion*, adoptée en 1968, ne tenait toutefois compte que de certaines recommandations du Comité Fowler. La *Loi* énonçait plus clairement les objectifs de la politique de radiodiffusion ainsi que les buts que devait viser la Société Radio-Canada. Contrairement à ce qu'avait recommandé le Comité Fowler, la loi prévoyait que la Société Radio-Canada et l'organisme de réglementation auraient des conseils d'administration distincts. Radio-Canada a donc conservé son propre Conseil d'administration.

La *Loi* prévoit la nomination d'un président, qui est le fonctionnaire administratif en chef de la Société, et de quatorze autres administrateurs. Le président est nommé par le gouverneur en conseil et dirige les assemblées de la Société. La *Loi* prévoit aussi la nomination, par le gouverneur en conseil et sur la recommandation du président, d'un vice-président exécutif qui est «responsable envers le président de la direction des opérations de radiodiffusion selon les principes établis par la Société et des autres fonctions que le président peut lui assigner à l'occasion».—(135)

La Société Radio-Canada est chargée d'offrir des services de radiodiffusion qui concrétisent les objectifs énoncés dans la *Loi* «conformément aux conditions de la ou des licences qui lui sont attribuées par le Conseil».—(136)

La *Loi* accorde beaucoup de latitude à Radio-Canada pour sa gestion financière. L'article 46 précise cependant que le Vérificateur général du Canada doit vérifier chaque année les comptes et les opérations financières de la Société et qu'un rapport portant sur cette vérification doit être présenté à la Société et au Ministre.—(137) La Société elle-même doit, dans les trois mois qui suivent la fin de son exercice financier, soumettre au Ministre, «en la forme que celui-ci peut ordonner»,—(138) un rapport sur ses opérations pour cet exercice financier, que le Ministre doit ensuite présenter au Parlement.

### Changements proposés récemment

Ces dernières années, il a été maintes fois question de modifier les dispositions de la *Loi* qui régissent la gestion et les opéra-



CBC's financial management and operations. To a significant degree, the concerns these proposals for change reflected were not specific to the CBC but rather applied to the full range of Crown Corporations.

With respect to the CBC, the 1983 Comprehensive Audit of the Corporation had focussed attention on a number of quite specific weaknesses in the financial management of the Corporation. The result of the Auditor General's comments, some of which have been summarized earlier in this Report, was to create growing pressure for improvements. The CBC itself reacted to this pressure in preparing its own strategic planning study, *The Strategy of the CBC*, in 1983.

In October 1983, the government produced a policy statement entitled "Building for the Future" which set out a series of new policies and initiatives "to assure the strengthened performance and improved accountability of the national broadcasting service".—(139) With respect to the Corporation's accountability, the specific goals stated was "to ensure that the CBC, as a large and complex organization with a crucial role, operates as efficiently as possible and is more accountable to the Government of Canada, to Parliament and through them to the Canadian people as a whole, while retaining its autonomy with respect to content . . .".—(140)

The 1983 document specifically proposed to introduce amendments to the *Broadcasting Act* which would provide for the separate appointment of a CBC board chairman and president, each with a distinctive role. The rationale offered was based on an analysis similar to that put forward 18 years earlier in the Fowler Committee Report: "At present, policy and operational responsibilities at the senior management level of the Corporation require further clarification because the president is simultaneously the chief executive officer and the chairman of the CBC board, as well as being heavily involved in operational matters".—(141) Implicit in this analysis of the allocation of policy and management responsibility within the CBC was a recognition that the division of functions provided for in the 1968 *Broadcasting Act* was not effective. Certainly it was clear in the Committee's recent hearings on the CBC that the current Executive Vice-President, Mr. Armstrong, is not the chief operating officer of the Corporation. The proposal made at that time was that the chairman act as the chief executive officer, while the president serve as chief operating officer. Both were to be appointed by the Governor-in-Council.

The purpose of the proposed change was a clearer definition of centres of responsibility and accountability within the Corporation. The chairman would be responsible for "the effectiveness of the CBC's policies and long-term plans", while the president would be judged "on his performance as a manager".—(142) The anticipated benefit would be "a clear separation between strategic planning decisions and daily operational decisions" and "an improvement in CBC decision-making".—(143) The same document also proposed a review of CBC's accountability to Parliament, although at that time no specific measures were proposed.

tions financières de la Société Radio-Canada. Il faut préciser que la majorité des problèmes auxquels ces propositions s'attaquaient ne touchaient pas seulement Radio-Canada, mais l'ensemble des sociétés de la Couronne.

La vérification intégrée menée par le Vérificateur général en 1983 a fait ressortir un certain nombre de lacunes dans la gestion financière de la Société. Les critiques formulées par le Vérificateur général que nous avons déjà résumées en partie appelaient des améliorations. C'est dans cette optique que la Société a publié, en 1983, un plan stratégique intitulé *La stratégie de Radio-Canada*.

En octobre 1983, le gouvernement a publié un énoncé de principe intitulé «Bâtir l'avenir» où il proposait un ensemble de mesures et d'initiatives «visant à accroître le rendement et l'imputabilité du service national de télédiffusion».—(139) En ce qui touche la responsabilité financière de la Société, l'objectif était de «faire en sorte que, en tant qu'organisme vaste et complexe, investi d'un rôle de premier plan, la Société soit aussi efficace que possible et qu'elle soit plus comptable envers le gouvernement du Canada, le Parlement et, par son entremise, envers la population dans son ensemble, tout en conservant son autonomie quant au contenu . . .».—(140)

Le document de 1983 proposait plus précisément d'apporter des modifications à la *Loi sur la radiodiffusion* en vue de nommer deux personnes distinctes pour occuper les postes de président du conseil d'administration et de président-directeur général. La raison invoquée pour justifier cette restructuration s'apparente à celle qu'avait avancée 18 ans auparavant le Comité Fowler: «Au sommet de la hiérarchie, les fonctions politiques et exploitation doivent être précisées parce que le président fait simultanément office de directeur de l'exploitation et de président du Conseil d'administration de la Société».—(141) Cette analyse de la répartition des responsabilités en matière de gestion et d'élaboration des politiques au sein de la Société montrait implicitement que la *Loi sur la radiodiffusion* de 1968 ne prévoyait pas une division des fonctions satisfaisante. Le Comité a certainement pu constater, au cours de ses audiences, que le vice-président exécutif actuel de la Société, M. Armstrong, n'était pas le chef de l'exploitation de Radio-Canada. Le document proposait alors de confier au président du Conseil le rôle de fonctionnaire administratif au chef de la Société et au président-directeur général la responsabilité des opérations. Ces deux personnes devaient être nommées par le gouverneur en conseil.

La modification proposée visait à mieux définir les responsabilités en ce qui touche l'obligation de rendre compte de la Société. On proposait de charger le président du Conseil d'assurer «l'efficacité des orientations et des projets à long terme de Radio-Canada» et de juger le président-directeur général «sur son rendement comme gestionnaire».—(142) L'avantage avancé pour justifier cette séparation des pouvoirs était qu'il y aurait «une démarcation très nette entre les décisions de planification stratégique et celles liées aux activités quotidiennes, ce qui devrait améliorer la prise de décisions dans la Société».—(143) Le même document proposait de revoir l'obligation qui est faite à la Société Radio-Canada de rendre compte au Parlement de ses activités, mais sans que des propositions concrètes soient présentées à cet égard.

The proposed amendment in relation to the president and chairman of the board of CBC was tabled in Parliament in February 1984, as part of an omnibus bill, C-20, which in its original version contained a package of proposals to amend existing legislation concerning Bell Canada, the *Canadian Film Development Corporation Act* and the *Radio Act*, as well as the *Broadcasting Act* provisions related to the CBC and the CRTC. This legislation was not passed.

On March 15, 1984, the government introduced new legislation, Bill C-24, which was designed to strengthen the control and accountability of Crown corporations. The new legislation, which represented the first major up-date of legislation on Crown corporations in over 30 years, was, as originally drafted, intended to apply to the CBC and other cultural corporations established by the federal government.

In general terms, the purposes of the bill were to provide for a strengthened role for the boards of directors of Crown corporations, and to clarify the roles and responsibilities of the officers and directors, of ministers, the government and Parliament. The new legislation was to take precedence over any conflicting provisions in other Acts. Explicit provisions in the bill were designed to make available information on the corporate plans of Crown corporations.

In clarifying the responsibilities of the directors, the policy statement made by the President of the Treasury Board included the following statement of their responsibilities under the new legislation:

**It is to the board that the government must look for the integrity and soundness of plans, recommendations and proposals concerning the direction of the corporation. It is to the board that the government must look for judgement and guidance on operational issues. It is the board that the government will hold primarily responsible for performance. It is to the board that the legislation provides explicit responsibilities related to the audit function, including overseeing effective internal audits and ensuring that thorough external examinations are conducted for the annual report and a periodic report on the corporation's management system.—(144)**

With respect to the chief executive officers in Crown corporations, the same policy statement set out the following as its goals in clarifying their duties:

**Within the operating sphere of Crown corporations, the responsibility for sound management rests with the chief executive officers. The managers of Crown corporations are expected to devise and implement the financial and other management information systems necessary for boards of directors and government to be informed of problems and opportunities so they can act promptly.—(145)**

With respect to the internal audit function the legislation required "an internal audit activity which would be under the

La modification touchant la séparation des pouvoirs du président du Conseil et du président-directeur général de Radio-Canada figurait dans le projet de loi omnibus C-20 déposé au Parlement en février 1984. Dans sa version originale, ce projet de loi contenait diverses propositions visant à modifier les dispositions législatives concernant Bell Canada, la *Loi sur la Société de développement de l'industrie cinématographique canadienne* et la *Loi sur la radio*, de même que les dispositions de la *Loi sur la radiodiffusion* visant Radio-Canada et le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes. Le projet de loi n'a pas été adopté.

Le 15 mars 1984, le gouvernement a présenté à la Chambre le projet de loi C-24, donc l'objectif était de renforcer la surveillance et la responsabilité financière des sociétés de la Couronne. Le projet de loi, qui constituait la première révision majeure apportée en plus de 30 ans aux dispositions législatives portant sur les sociétés de la Couronne, devait s'appliquer, dans sa forme originale, à Radio-Canada et aux autres organismes culturels créés par le gouvernement fédéral.

En gros, le projet de loi proposait de renforcer le rôle des conseils d'administration des sociétés de la Couronne, de préciser le rôle et les responsabilités de leurs fonctionnaires, de leurs administrateurs, des ministres responsables, du gouvernement et du Parlement. Au cas où des dispositions auraient été incompatibles avec d'autres lois, la nouvelle loi devait primer. Certaines de ses dispositions prévoyaient la diffusion d'informations sur les plans de gestion des sociétés de la Couronne.

Dans un énoncé de principe, le président du Conseil du Trésor précisait en ces termes les responsabilités que le projet de loi visait à confier aux administrateurs:

**Ce dernier [le gouvernement] se fie au Conseil d'administration pour que les plans, les recommandations et les propositions concernant l'administration de la Société soient justes et sensés. C'est encore vers lui que le gouvernement se tourne lorsqu'il veut être éclairé et orienté sur les questions touchant aux opérations. Il tient donc le Conseil principalement responsable du rendement de la Société. La Loi confère des responsabilités précises au Conseil en ce qui a trait à la vérification, notamment celles de superviser des vérifications internes efficaces et de voir à ce que des examens externes complets soient effectués en vue de la présentation d'un rapport de vérification annuel et de rapports périodiques sur le système de gestion de la société.—(144)**

Le même énoncé de principe définissait ainsi les responsabilités des hauts fonctionnaires des sociétés de la Couronne:

**En ce qui a trait au fonctionnement des sociétés de la Couronne, il incombe à l'administrateur en chef d'en assurer une saine gestion. On s'attend à ce que les gestionnaires des sociétés de la Couronne établissent et mettent en oeuvre les systèmes financiers et les autres systèmes d'information de gestion qui permettront au Conseil d'administration ainsi qu'au gouvernement d'être au courant des problèmes et des possibilités d'action, de manière à pouvoir agir rapidement.—(145)**

En ce qui touche les vérifications internes, la *Loi* exigeait que les sociétés établissent «un service de vérification interne qui



general direction of an audit committee of the board of directors".—(146)

Explicit legislative provisions based generally on the principles and objectives noted above are in the opinion of the Committee appropriate and desirable for the CBC. However, the original draft of Bill C-24 contained other provisions, whose application to the CBC proved controversial. Specifically the legislation made provision for the issuing of directives by the Governor-in-Council to Crown corporations.

In the original draft of Bill C-24, the CBC and other Crown corporations would have been partially exempt from the directive power. No directives would have been allowed on the form or content of a particular project, production or broadcast program, or the provision of financial assistance to any group.

In discussions of Bill C-24, it was subsequently agreed that these provisions were inappropriate for the CBC and other Crown corporations in the cultural field. As a result, when Bill C-24 was presented after discussion of it in committee and in the House, it was revised to exclude the CBC and other cultural Crown corporations. In explaining that decision the President of the Treasury Board stated that "It would be the government's intention to clarify its relationship with cultural corporations where necessary through separate legislative measures".—(147)

In the meantime, serious concerns continued to be expressed about the management of the CBC, both by the Auditor General in his comprehensive audit submitted to the Corporation in May 1984, and by the CBC itself. It was within this environment, of course, that the new National Financial System was being developed.

Subsequent to the 1984 election, the new government initiated a comprehensive review of broadcasting policy. In its September 1986 Report, the Task Force on Broadcasting Policy observed that, although the CBC is held formally accountable through a number of processes, "Our consultations and research have indicated that the present system of financial controls, the operational tools that give meaning to accountability, [is] not working".—(148)

What the Task Force thought should be looked for was "a better balance between the legitimate needs for controls and for creative autonomy".—(149) The Task Force also recommended that the offices of the Chairman of the Board and the President be separated, with the Chairman responsible primarily for policy and the President for its implementation. The Task Force proposed that the Chairman be appointed by the Governor-in-Council and that the President then be appointed by and responsible to the Board of Directors.—(150) Such an arrangement would be consistent with the provisions which apply to other Crown corporations under Bill C-24.

The August 1985 report of the Study Team on Culture and Communications of the Task Force on Program Review (Nielsen) did not address broadcasting to a substantial degree

relèvera directement d'un Comité de vérification du Conseil d'administration".—(146)

Le Comité estime que, dans le cas de Radio-Canada, l'adoption de dispositions législatives fondées sur les principes et les objectifs énoncés ci-dessus est non seulement nécessaire, mais souhaitable. Dans sa version originale, le projet de loi C-24 qui contenait d'autres dispositions dont l'application éventuelle à la Société Radio-Canada, a soulevé une controverse. Plus précisément, le projet de loi habilitait le gouverneur en conseil à donner des instructions aux sociétés de la Couronne.

Dans sa version originale, le projet de loi C-24 soustrayait partiellement Radio-Canada et d'autres sociétés de la Couronne à l'application du pouvoir accordé au gouverneur en conseil. Il lui interdisait ainsi de donner des instructions partout sur la forme ou le contenu d'un projet particulier, sur la production ou la diffusion d'émissions ou sur le choix des groupes devant bénéficier d'une aide financière.

À l'issue des discussions qui ont eu lieu sur le projet de loi C-24, il a été convenu que ces dispositions ne devraient pas s'appliquer à Radio-Canada et à certaines autres sociétés de la Couronne à vocation culturelle. C'est pourquoi, dans sa version modifiée après le débat en comité et à la Chambre, le projet de loi C-24 ne touchait plus Radio-Canada et les autres sociétés de la Couronne à vocation culturelle. Expliquant cette décision, le président du Conseil du Trésor a précisé: «Au besoin, le gouvernement précisera ses relations avec ses sociétés et les autres sociétés culturelles par la voie de mesures législatives distinctes».—(147)

Entretemps, la gestion de Radio-Canada a continué de préoccuper la direction de la Société et le Vérificateur général, comme en témoigne la vérification intégrée que celui-ci a présentée à la Société en mai 1984. C'est dans ce contexte que le nouveau système financier national a été conçu.

Après les élections de 1984, le nouveau gouvernement a entrepris une étude exhaustive de la politique de radiodiffusion. Le Groupe de travail sur la politique de la radiodiffusion a fait observer dans le rapport qu'il a publié en 1986 que, même si Radio-Canada est officiellement tenu de rendre des comptes par divers moyens, «[ses] consultations et [ses] recherches ont révélé que le régime actuel de contrôle financier, c'est-à-dire les instruments opérationnels qui donnent corps à l'obligation de rendre compte, est inopérant».—(148)

Le Groupe de travail a jugé qu'il fallait chercher à «atteindre un juste milieu entre les besoins légitimes de contrôle et d'autonomie créatrice».—(149) Il a aussi recommandé que le président du Conseil d'administration et le président-directeur général de Radio-Canada soient deux personnes distinctes, la première étant principalement chargée d'établir les principes directeurs de la Société, et la seconde étant chargée de leur mise en oeuvre. Le Groupe de travail a proposé que le président du Conseil soit nommé par le gouverneur en conseil et que le président-directeur général soit nommé par le Conseil d'administration, de qui il relèverait.—(150) Ces mesures seraient conformes aux dispositions que le projet de loi C-24 prévoit pour les autres sociétés de la Couronne.

Étant donné qu'un groupe de travail avait été chargé d'étudier spécifiquement la question de la radiodiffusion, le Groupe d'étude sur la culture et les communications, qui relevait du



because of the existence of a separate task force specifically on broadcasting. Nevertheless the Study Team was asked for advice on "an appropriate accountability regime for cultural agencies".—(151)

The Study Team's report, *Culture and Communications*, included an assessment of the experience in 1984 with the application of Bill C-24 to the CBC. The report observed that "The drafters of the legislation had not considered the 'arm's-length' principle in the cultural sector" and that "any attempt to include the excluded agencies in the

[*Financial Administration Act*] without addressing the philosophical reasons for their existence will meet with the same opposition that confronted Bill C-24".—(152)

The Study Team recommended that "the government consider developing a distinct policy providing for a separate legislative definition and regime for the cultural agencies".—(153) This conclusion is quite consistent with the reason given for excluding the cultural corporations when Bill C-24 was introduced for final reading. The Study Team thought about the extent to which provisions parallel to those in the *Financial Administration Act* should be applied to the CBC or other cultural corporations but recommended a number of areas where the *Financial Administration Act* provisions must not apply. The key exclusion would be their exemption from any power of direction by the Governor-in-Council.—(154)

The Study Team recommended as well, as did the Task Force on Broadcasting Policy, that the positions of Chairman and President be split and that only the Chairman be appointed by the Governor-in-Council.—(155)

## CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

The Committee's review of the CBC's accounting problems indicated quite clearly that there have been serious management deficiencies which led to the Auditor General's inability to complete his audit of the Corporation's books. The normal guidelines for the development and implementation of a major new system, such as the CBC's National Financial System, were not followed.

While the CBC was slow in responding to the warnings it received, the Corporation established a Task Force chaired by Marcel Caron to review its problems in late August, 1986. The Committee believes that the Task Force carried out a thorough review of the CBC's accounting problems and has presented recommendations to the CBC which, if implemented effectively, will resolve the Corporation's urgent and immediate problems. The Task Force has also recommended a careful process for initiating the major changes to the National Financial System which are required to make it an effective source of financial information for all levels of CBC management and the Board of Directors.

Groupe de travail chargé de l'examen des programmes (Nielsen), n'a fait qu'effleurer le sujet dans le rapport qu'il a publié en août 1985. On a toutefois demandé au Groupe d'étude son avis sur les «moyens de s'assurer que les organismes culturels s'acquittent de leurs obligations en matière de responsabilités financières».—(151)

Le rapport du Groupe d'étude sur la culture et les communications a résumé l'expérience tentée en 1984 lorsqu'on a voulu assujettir Radio-Canada au projet de loi C-24. Il a fait remarquer que «les auteurs des modifications à la loi n'avaient pas tenu compte du principe de l'indépendance dans le secteur culturel» et que «toute tentative d'inclusion des organismes exclus dans la *Loi sur l'administration financière*, sans que soit prise en compte leur raison d'être, soulèvera la même opposition que le projet de loi C-24».—(152)

Le Groupe d'étude a recommandé que «le gouvernement envisage la mise au point d'une politique distincte assurant une définition et des modalités législatives propres aux organismes culturels».—(153) Cette conclusion cadre tout à fait avec la raison invoquée au moment du dépôt en dernière lecture du projet de loi C-24 pour exclure de son application les organismes culturels. Le Groupe d'étude a conclu qu'il conviendrait d'assujettir Radio-Canada et d'autres organismes culturels à certaines des dispositions semblables à celles qui figurent dans la *Loi sur l'administration financière*, sauf pour ce qui est de certaines questions. A son avis, il importait avant tout d'empêcher qu'ils ne doivent se plier aux directives du gouverneur en conseil.—(154)

Tout comme le Groupe de travail sur la politique de la radiodiffusion, le Groupe d'étude a également recommandé que les postes de président du conseil d'administration et de président-directeur général soient occupés par deux personnes distinctes et que seul le premier soit nommé par le gouverneur en conseil.—(155)

## CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Le Comité conclut de son étude que les problèmes comptables qu'a connus la Société Radio-Canada et qui ont empêché le Vérificateur général de terminer sa vérification sont imputables à de graves lacunes dans la gestion de la Société. La direction de la Société n'a pas suivi les méthodes qu'il convient normalement de suivre pour concevoir et mettre en oeuvre un système informatique de l'envergure du Système financier national.

S'il est vrai que la Société Radio-Canada a tardé à donner suite aux avertissements qui lui ont été lancés au sujet du SFN, il demeure qu'à la fin d'août 1986 elle a chargé un Groupe d'étude, présidé par M. Caron, de faire la lumière sur la situation. Le Comité estime que le Groupe d'étude a étudié à fond les problèmes comptables de la Société et lui a présenté des recommandations qui, si elles sont appliquées comme elles le devraient, permettront de régler ses problèmes immédiats les plus urgents. Le Groupe d'étude a aussi recommandé des moyens judicieux pour apporter au Système financier national les importants correctifs qui lui permettront de renseigner adéquatement tous les échelons de la direction et le Conseil d'administration de la Société sur l'état des finances de celle-ci.

The CBC has advised the Committee that it intends to implement the findings of the Caron Task Force. The Committee believes that it is essential that this be done, and that it be done effectively.

The Committee recognizes that the Corporation has made substantial efforts over the past few years to respond to the concerns expressed by the Auditor General in his Comprehensive Audit of the Corporation. As a part of this response, the establishing of an effective National Financial System must continue to be given high priority.

The evidence the Committee heard in its hearings on this matter raised serious concerns related to some aspects of the overall management of the CBC, particularly with respect to financial accountability. Those issues include the role and responsibilities of the CBC's Board of Directors, its Audit Committee, Internal Auditor and President.

On the basis of the Committee's findings during its recent hearings on the CBC, the Committee undertook a review of various studies which have addressed the issue of CBC's accountability. Our purpose in this review was to see whether there were legislative changes which might make it less likely that problems such as those which have arisen with the NFS would be repeated in the future. There can, of course, be no guarantee that different legislative requirements would have prevented the Corporation's current accounting problems; nor is there any doubt that the immediate priority is to ensure that the Corporation's accounting problems are resolved.

Nevertheless, our review of studies of CBC accountability indicated a substantial level of agreement on both the need for legislative change and the nature of the changes that should be made. As a result, the Committee has agreed unanimously to recommend that a number of legislative amendments be made. Specifically, in the light of the present situation and of the consistent proposals on these matters presented over more than two decades, we make the following recommendations for early amendments to the legislation under which the CBC operates:

#### RECOMMENDATION 1

We recommend that on a selective basis, legislative provisions related to financial management and control, similar to those now applied to other Crown corporations under the *Financial Administration Act*, be made applicable to the Canadian Broadcasting Corporation through amendments to the *Broadcasting Act*.

At this time, particular attention should be given to the following:

- Clarifying the role and responsibilities of the CBC's Board of Directors;
- Establishing as a legislative requirement an Audit Committee of the Board and clarifying its responsibilities;
- Requiring that internal audits be conducted, overseen by the Audit Committee of the Board, to ensure that financial and management control, information systems and management practices are effective, economical and efficient;

La Société a assuré au Comité qu'elle comptait donner suite aux recommandations du Groupe d'étude Caron. Le Comité souhaite qu'elle le fasse, et avec efficacité.

Le Comité reconnaît que la Société Radio-Canada s'est vraiment efforcée au cours des dernières années de suivre les recommandations que le Vérificateur général lui avait faites lors de sa dernière vérification intégrée. Elle doit néanmoins continuer d'accorder la priorité à la mise sur pied d'un Système financier national efficace.

Il est ressorti des audiences du Comité que certains aspects de la gestion de la Société et, en particulier, la question de sa responsabilité financière, suscitaient de vives inquiétudes. Le rôle et les responsabilités du Conseil d'administration, du Comité de vérification, du vérificateur interne et du président de la Société soulèvent notamment certaines questions.

Compte tenu de ces inquiétudes, le Comité a cru bon d'examiner les diverses études dans lesquelles on a déjà abordé la question de la responsabilité financière de la Société. Nous cherchions ainsi à découvrir si l'adoption de nouvelles mesures législatives permettrait d'empêcher que des problèmes comme ceux qui se sont posés au sujet du SFN ne se reproduisent. Il est naturellement impossible de dire si en modifiant la *Loi* plus tôt on aurait évité la situation qui s'est produite. Ce qui importe évidemment avant tout c'est que la Société règle ses problèmes comptables.

Il n'en demeure pas moins que la plupart des études auxquelles nous venons de faire allusion concluent à la nécessité d'apporter des modifications législatives qui vont substantiellement dans le même sens. Par conséquent, le Comité recommande à l'unanimité l'adoption d'un certain nombre de modifications législatives. Compte tenu de la situation actuelle et des propositions à maintes fois reprises au cours des deux dernières décennies, nous recommandons d'apporter le plus tôt possible les modifications ci-dessous à la législation qui régit la Société Radio-Canada.

#### RECOMMANDATION 1

Nous recommandons de modifier la *Loi sur la radiodiffusion* de manière que, dans le domaine de la gestion et du contrôle financiers, la Société Radio-Canada soit assujettie à certaines dispositions législatives, analogues à celles qui s'appliquent à d'autres sociétés de la Couronne en vertu de la *Loi sur l'administration financière*.

À l'heure actuelle, il convient particulièrement:

- de clarifier le rôle et les responsabilités du Conseil d'administration de la Société;
- de créer par voie législative un Comité de vérification du Conseil d'administration et d'en préciser les responsabilités;
- d'exiger la tenue de vérifications internes, sous la responsabilité du Comité de vérification du Conseil d'administration, pour s'assurer que le contrôle des finances et de la gestion, les systèmes d'information et les méthodes de gestion sont efficaces et ne coûtent pas trop cher;



- Clarifying the role and independence of the Internal Auditor of the CBC in order to ensure that on an effective comprehensive basis a second opinion on management issues is generated within the Corporation and that the Internal Auditor's reporting relationship with the President and the Audit Committee are clearly established;
- Expanding on the rights and responsibilities of the Auditor General as auditor of the Corporation's books, including a legislative provision for a comprehensive audit at intervals of not more than five years.

The CBC should remain exempt from the power of direction provisions which are applicable to other Crown corporations under the *Financial Administration Act*, and from any other provisions which would compromise the "arm's-length" relationship of the CBC with the government.

## RECOMMENDATION 2

We recommend that the *Broadcasting Act* be amended to provide for a Chairman of the Board, who shall be appointed by the Governor-in-Council on the recommendation of the Minister after consultation with the members of the CBC Board of Directors; and a President, who shall be appointed by and responsible to the Board of Directors. The Chairman shall be responsible primarily for the Corporation's policies, while the President shall be responsible for policy implementation.

## GOVERNMENT RESPONSE

The Committee requests that the Government provide a comprehensive response to this Report in accordance with provisions of Standing Order 99(2).

A copy of the relevant Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing Committee on Communications and Culture (*Issues Nos. 1, 2, 3, 5, 6, 7, 14, 15, 17, 20 inclusive, and No. 21 which includes this report*) are tabled.

Respectfully submitted,

JIM EDWARDS

*Chairman*

- de préciser le rôle et la marge de manoeuvre du vérificateur interne de la Société afin que les décisions de gestion prises par la Société fassent l'objet d'une évaluation interne adéquate et que les rapports hiérarchiques entre le vérificateur interne et le président ainsi qu'entre le vérificateur interne et le Comité de vérification soient clairs;
- d'étendre les droits et les responsabilités du Vérificateur général comme vérificateur de la Société et d'imposer à la Société l'obligation législative de mener des vérifications intégrées au moins tous les cinq ans.

La Société Radio-Canada doit continuer d'être exemptée de l'application des dispositions de la *Loi sur l'administration financière* qui confèrent au gouverneur en conseil le pouvoir de donner des directives à des sociétés de la Couronne ainsi que de toute autre disposition qui compromettrait la relation d'indépendance qui doit exister entre la Société et le gouvernement.

## RECOMMENDATION 2

Nous recommandons de modifier la *Loi sur la radiodiffusion* de sorte que le président du Conseil d'administration soit nommé par le gouverneur en conseil sur la recommandation du Ministre et après consultation avec les membres du Conseil d'administration et que le président-directeur général de la Société soit nommé par le Conseil d'administration et relève de lui. Le président du Conseil d'administration sera chargé principalement d'élaborer les plans de la Société, et le président-directeur général veillera à leur mise en oeuvre.

## RÉPONSE DU GOUVERNEMENT

Le Comité prie le gouvernement de présenter une réponse globale sur ce rapport conformément aux dispositions de l'article 99(2) du Règlement.

Un exemplaire des Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des communications et de la culture (*Fascicules nos 1, 2, 3, 5, 6, 7, 14, 15, 17, 20, y compris le fascicule n° 21 qui comprend ce rapport*) est déposé.

Respectueusement soumis,

*Le Président,*

JIM EDWARDS



## NOTES

- 1 Prime Minister R.B. Bennett, introducing Bill 94 on broadcasting, *Debates of the House of Commons*, May 18, 1932, pp. 3035-36.
- 2 Canada, Task Force on Program Review (Nielsen Task Force), *Culture and Communications*, A Study Team Report to the Task Force on Program Review, Ottawa, 1985, p. 259.
- 3 Canada, Department of Communications, *Report of the Task Force on Broadcasting Policy* (Caplan-Sauvageau Task Force), Ottawa, 1986, p. 270.
- 4 Canadian Broadcasting Corporation, *Annual Report 1985-1986*, p. 38.
- 5 Canada, Auditor General of Canada, *Annual Report to Parliament 1986*, paragraph 1.122.
- 6 The Auditor General provided a written response dated November 24, 1986 to questions from the Standing Committee on Communications and Culture.
- 7 Canadian Broadcasting Corporation, *Report of the Task Force on the National Finance System of the Canadian Broadcasting Corporation* (Caron Task Force), 1986, pp. 3-4.
- 8 Ibid., p. 14.
- 9 Ibid., p. 16.
- 10 Auditor General of Canada, *Comprehensive Audit of the Canadian Broadcasting Corporation*, Ottawa, Canadian Broadcasting Corporation, 1984, p. 6.
- 11 Ibid.
- 12 Ibid., p. 19.
- 13 Ibid., p. 28.
- 14 Ibid., p. 66.
- 15 Ibid., p. 67.
- 16 Ibid., p. 69.
- 17 Ibid.
- 18 Ibid., p. 75.
- 19 Ibid., p. 80.
- 20 Ibid.
- 21 Canada, Minutes of Proceedings and Evidence of the House of Commons Standing Committee on Communications and Culture, Second Session of the Thirty-third Parliament, 1986, Issue No. 5, p. 38. (hereafter Minutes)
- 22 Minutes, Issue No. 7, p. 6.
- 23 Ibid., p. 62.
- 24 The list summarizes memoranda from the Internal Auditor, Mr. Peters, to the Vice-President, Finance, Mr. Fournier, dated March 19, 1984, May 31, 1984 and February 15, 1985.
- 25 Internal Audit Annual Report for the Year Ended March 31, 1985, dated June 14, 1985.
- 26 Ibid.
- 27 Memorandum from Mr. Fournier to the CBC's Senior Vice-President, Mr. Delaney dated July 31, 1984.
- 28 Ibid. (emphasis in original)
- 29 Ibid.
- 30 Ibid.
- 31 Memorandum from Mr. Fournier to Mr. Delaney dated March 12, 1985.
- 32 Ibid.
- 33 Ibid.
- 34 Memorandum from Mr. Fournier to Mr. Delaney dated April 16, 1985.
- 35 Minutes, Issue No. 7, p. 51.

## NOTES

- 1 Le Premier ministre R.B. Bennett, dans sa présentation du projet de loi 94 sur la radiodiffusion, *Débats de la Chambre des communes*, 18 mai 1932, pp. 3035 - 3036.
- 2 Canada, Groupe de travail chargé de l'examen des programmes (Groupe de travail Nielsen), *Culture et communications*, Rapport du Groupe d'étude au Groupe de travail chargé de l'examen des programmes, Ottawa, 1985, p. 290.
- 3 Canada, Ministère des Communications, *Rapport du Groupe de travail sur la politique de la radiodiffusion* (Groupe de travail Caplan-Sauvageau), Ottawa, 1986, p. 290.
- 4 Société Radio-Canada, *Rapport annuel 1985-1986*, p. 38.
- 5 Canada, Vérificateur général du Canada, *Rapport annuel à la Chambre des communes 1986*, paragraphe 1.122.
- 6 Lettre du 24 novembre 1986 du Vérificateur général en réponse aux questions du Comité permanent des communications et de la culture.
- 7 Société Radio-Canada, *Rapport du Groupe d'étude sur le système financier national de la Société Radio-Canada* (Groupe de travail Caron), 1986, pp. 3 et 4.
- 8 Ibid., p. 17.
- 9 Ibid., p. 19.
- 10 Vérificateur général du Canada, *Vérification intégrée de la Société Radio-Canada*, Ottawa, Société Radio-Canada, 1984, p. 6.
- 11 Ibid.
- 12 Ibid., p. 22.
- 13 Ibid., p. 32.
- 14 Ibid., p. 76.
- 15 Ibid., p. 77.
- 16 Ibid., p. 90.
- 17 Ibid.
- 18 Ibid., p. 86.
- 19 Ibid., p. 92.
- 20 Ibid.
- 21 Canada, Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des communications et de la culture, Deuxième session de la trente-troisième législature, 1986, Fascicule n° 5, p. 38. (Ci-après, Procès-verbaux.)
- 22 Procès-verbaux, Fascicule n° 7, p. 6.
- 23 Ibid., p. 62.
- 24 Ces remarques sont le résumé de notes de service du vérificateur interne, M. Peters, au vice-président aux finances, M. Fournier, en date du 19 mars 1984, 31 mai 1984 et 15 février 1985.
- 25 Rapport annuel de la vérification interne pour l'exercice se terminant le 31 mars 1985, 14 juin 1985.
- 26 Ibid.
- 27 Note de service de M. Fournier au premier vice-président, M. Delaney, 31 juillet 1984.
- 28 Ibid. (C'est l'auteur qui souligne.)
- 29 Ibid.
- 30 Ibid.
- 31 Note de service de M. Fournier à M. Delaney, 12 mars 1985.
- 32 Ibid.
- 33 Ibid.
- 34 Note de service de M. Fournier à M. Delaney, 16 avril 1985.
- 35 Procès-verbaux, Fascicule n° 7, p. 51.

- 36 Ibid., p. 14.
- 37 Mr. Hughes received a copy of Mr. Fournier's July 31, 1984 memorandum to Mr. Delaney.
- 38 Memorandum from Mr. Hughes to Mr. Delaney dated August 2, 1984.
- 39 Memorandum from Mr. Hughes to Mr. Fournier dated November 15, 1984 (copied to Mr. Delaney).
- 40 Memorandum from Mr. Hughes to Mr. Delaney dated April 30, 1985.
- 41 Ibid.
- 42 Ibid.
- 43 Minutes, Issue No. 5, p. 12 and Issue No. 6, p. 74.
- 44 Supra, footnote 6.
- 45 Minutes, Issue No. 5, p. 45.
- 46 Minutes, Issue No. 6, p. 67.
- 47 Ibid., p. 70.
- 48 Ibid., p. 71.
- 49 Ibid.
- 50 Ibid., p. 72.
- 51 Minutes, Issue No. 7, p. 61.
- 52 Ibid.
- 53 Ibid., p. 83.
- 54 Minutes, Issue No. 5, p. 23.
- 55 Minutes, Issue No. 6, p. 54.
- 56 Supra, footnote 10, p. 67.
- 57 Supra, footnote 27.
- 58 Supra, footnote 6.
- 59 Minutes, Issue No. 6, p. 37.
- 60 Ibid.
- 61 Ibid., pp. 37-38.
- 62 Minutes, Issue No. 5, p. 22.
- 63 Minutes, Issue No. 7, p. 72.
- 64 Ibid., p. 51.
- 65 Supra, footnote 25.
- 66 Memorandum from Mr. Warren, Director, NFS Project Management, to NFS staff dated December 13, 1984, which includes a comment dated January 14, 1987 noting that "A development slippage had occurred which reduced or in some cases eliminated parallel running".
- 67 Letter from Mr. Juneau to the Standing Committee on Communications and Culture, dated December 17, 1986, p. 7.
- 68 Minutes, Issue No. 7, p. 10.
- 69 Supra, footnote 67, pp. 6-7.
- 70 Minutes, Issue No. 5, p. 12.
- 71 Supra, footnote 67, p. 2.
- 72 Minutes, Issue No. 5, p. 20.
- 73 Minutes, Issue No. 6, p. 10.
- 74 See, for example, the memorandum of July 31, 1984 noted in footnote 27.
- 75 Minutes, Issue No. 6, p. 11.
- 76 Supra, footnote 6.
- 77 Minutes, Issue No. 5, p. 20.
- 78 Ibid., p. 38.
- 79 Minutes, Issue No. 6, p. 28.
- 80 Ibid., p. 50.
- 81 Ibid., p. 51.
- 82 Minutes, Issue No. 7, p. 6.
- 83 Caron Task Force, *Report*, pp. 17-18.
- 84 Ibid., p. 17.
- 85 Supra, footnote 6.
- 36 Ibid., p. 14.
- 37 M. Hughes a reçu une copie de la note de service du 31 juillet 1984 de M. Fournier à M. Delaney.
- 38 Note de service de M. Hughes à M. Delaney, 2 août 1984.
- 39 Note de service de M. Hughes à M. Fournier, 15 novembre 1984 (avec copie à M. Delaney).
- 40 Note de service de M. Hughes à M. Delaney, 30 avril 1985.
- 41 Ibid.
- 42 Ibid.
- 43 Procès-verbaux, Fascicule n° 5, p. 12 et Fascicule n° 6, p. 74.
- 44 Supra, note 6.
- 45 Procès-verbaux, Fascicule n° 5, p. 45.
- 46 Procès-verbaux, Fascicule n° 6, p. 67.
- 47 Ibid., p. 70.
- 48 Ibid., p. 71.
- 49 Ibid.
- 50 Ibid., p. 72.
- 51 Procès-verbaux, Fascicule n° 7, p. 61.
- 52 Ibid.
- 53 Ibid., p. 83.
- 54 Procès-verbaux, Fascicule n° 5, p. 23.
- 55 Procès-verbaux, Fascicule n° 6, p. 54.
- 56 Supra, note 10, p. 77.
- 57 Supra, note 27.
- 58 Supra, note 6.
- 59 Procès-verbaux, Fascicule n° 6, p. 37.
- 60 Ibid.
- 61 Ibid., pp. 37 et 38.
- 62 Procès-verbaux, Fascicule n° 5, p. 22.
- 63 Procès-verbaux, Fascicule n° 7, p. 72.
- 64 Ibid., p. 51.
- 65 Supra, note 25.
- 66 Note de service du directeur de la Gestion du projet SFN, M. Warren, au personnel du SFN, 13 décembre 1984. Celle-ci contient le commentaire suivant, en date du 14 janvier 1987: «Des retards sont survenus qui ont réduit ou qui ont dans certains cas éliminé l'exploitation en parallèle».
- 67 Lettre de M. Juneau au Comité permanent des communications et de la culture, 17 décembre 1986, p. 7.
- 68 Procès-verbaux, Fascicule n° 7, p. 10.
- 69 Supra, note 67, pp. 6 et 7.
- 70 Procès-verbaux, Fascicule n° 5, p. 12.
- 71 Supra, note 67, p. 2.
- 72 Procès-verbaux, Fascicule n° 5, p. 20.
- 73 Procès-verbaux, Fascicule n° 6, p. 10.
- 74 En guise d'exemple, voir la note de service du 31 juillet 1984 précitée en note 27.
- 75 Procès-verbaux, Fascicule n° 6, p. 11.
- 76 Supra, note 6.
- 77 Procès-verbaux, Fascicule n° 5, p. 20.
- 78 Ibid., p. 38.
- 79 Procès-verbaux, Fascicule n° 6, p. 28.
- 80 Ibid., p. 50.
- 81 Ibid., p. 51.
- 82 Procès-verbaux, Fascicule n° 7, p. 6.
- 83 Groupe de travail Caron, *Rapport*, pp. 21 et 22.
- 84 Ibid., p. 21.
- 85 Supra, note 6.

- 86 Minutes, Issue No. 7, p. 13.  
87 Ibid., p. 7.  
88 Minutes, Issue No. 6, p. 72.  
89 Supra, footnote 67, pp. 7-8.  
90 Minutes, Issue No. 7, p. 47.  
91 Ibid., p. 40.  
92 Ibid., p. 44.  
93 Ibid., p. 51.  
94 Ibid., p. 55.  
95 Ibid., p. 57.  
96 Ibid., p. 72.  
97 Supra, footnote 2, p. 70.  
98 Minutes, Issue No. 7, p. 14.  
99 Ibid., p. 9.  
100 Ibid., p. 9.  
101 Ibid., p. 14.  
102 Supra, footnote 6.  
103 Minutes, Issue No. 6, p. 39.  
104 Caron Task Force, *Report*, p. 2.  
105 Ibid., p. 10.  
106 Ibid., p. 14.  
107 Minutes, Issue No. 7, p. 74.  
108 Supra, footnote 6.  
109 Caron Task Force, *Report*, p. 11.  
110 Ibid., p. 16.  
111 Ibid., p. 17.  
112 Ibid., p. 19.  
113 Ibid., p. 20.  
114 Minutes, Issue No. 6, p. 62.  
115 Minutes, Issue No. 5, p. 14.  
116 Minutes, Issue No. 6, p. 62.  
117 Minutes, Issue No. 5, p. 14.  
118 Minutes, Issue No. 6, p. 58.  
119 Ibid., p. 74.  
120 Canadian Broadcasting Corporation, *The Strategy of the CBC*, Ottawa, 1983, p. 63.  
121 Minutes, Issue No. 7, p. 52.  
122 Ibid., p. 72.  
123 Canada, *Report of the Committee on Broadcasting* (Fowler Committee), Ottawa, 1965, p. vii.  
124 Ibid., p. 87.  
125 Ibid., p. 88.  
126 Ibid., p. 89.  
127 Ibid., p. 91.  
128 Ibid., p. 93.  
129 Ibid., p. 94.  
130 Ibid., pp. 100-101.  
131 Ibid., p. 114.  
132 Ibid., p. 111.  
133 Ibid., p. 146.  
134 Ibid., p. 148.  
135 *Broadcasting Act*, R.S.C. 1970, c. B-11, as amended, section 38(1).  
136 Ibid., section 39(1).  
137 Ibid., section 46.  
138 Ibid., section 47.  
139 Canada, Department of Communications, *Building for the Future: Towards a Distinctive CBC*, Ottawa, 1983.  
140 Ibid.  
141 Ibid., p. 19.  
142 Ibid.
- 86 Procès-verbaux, Fascicule n° 7, p. 13.  
87 Ibid., p. 7.  
88 Procès-verbaux, Fascicule n° 6, p. 72.  
89 Supra, note 67, pp. 7 et 8.  
90 Procès-verbaux, Fascicule n° 7, p. 47.  
91 Ibid., p. 40.  
92 Ibid., p. 44.  
93 Ibid., p. 51.  
94 Ibid., p. 55.  
95 Ibid., p. 57.  
96 Ibid., p. 72.  
97 Supra, note 2, p. 78.  
98 Procès-verbaux, Fascicule n° 7, p. 14.  
99 Ibid., p. 9.  
100 Ibid., p. 9.  
101 Ibid., p. 14.  
102 Supra, note 6.  
103 Procès-verbaux, Fascicule n° 6, p. 39.  
104 Groupe de travail Caron, *Rapport*, p. 2.  
105 Ibid., p. 12.  
106 Ibid., p. 17.  
107 Procès-verbaux, Fascicule n° 7, p. 74.  
108 Supra, note 6.  
109 Groupe de travail Caron, *Rapport*, p. 13.  
110 Ibid., p. 19.  
111 Ibid., p. 21.  
112 Ibid., p. 23.  
113 Ibid., p. 25.  
114 Procès-verbaux, Fascicule n° 6, p. 62.  
115 Procès-verbaux, Fascicule n° 5, p. 14.  
116 Procès-verbaux, Fascicule n° 6, p. 62.  
117 Procès-verbaux, Fascicule n° 5, p. 14.  
118 Procès-verbaux, Fascicule n° 6, p. 58.  
119 Ibid., p. 74.  
120 Société Radio-Canada, *La stratégie de Radio-Canada*, Ottawa, 1983, p. 67.  
121 Procès-verbaux, Fascicule n° 7, p. 52.  
122 Ibid., p. 72.  
123 Canada, *Rapport du Comité sur la radiodiffusion* (Comité Fowler), Ottawa, 1965, p. vii.  
124 Ibid., p. 95.  
125 Ibid., p. 96.  
126 Ibid., p. 97.  
127 Ibid., p. 99.  
128 Ibid., p. 102.  
129 Ibid., p. 103.  
130 Ibid., p. 111.  
131 Ibid., p. 126.  
132 Ibid., p. 123.  
133 Ibid., p. 166.  
134 Ibid., p. 168.  
135 *Loi sur la radiodiffusion*, S.R., 1970, c. B-11, telle qu'amendée, article 38(1).  
136 Ibid., article 39(1).  
137 Ibid., article 46.  
138 Ibid., article 47.  
139 Canada, Ministère des communications, *Bâtir l'avenir: vers une Société Radio-Canada distincte*, Ottawa, 1983.  
140 Ibid., p. 11.  
141 Ibid., p. 19.  
142 Ibid.



- 143 Ibid.  
144 Statement by the Hon. Herb Gray, President of the Treasury Board, "New Legislative Proposals for the Control and Accountability of Crown Corporations", March, 1984, p. 7.  
145 Ibid.  
146 Ibid., p. 8.  
147 Statement by the Hon. Herb Gray, President of the Treasury Board to the House of Commons Standing Committee on Miscellaneous Estimates, June 27, 1984, p. 3.  
148 Caplan-Sauvageau Task Force, *Report*, p. 323.  
149 Ibid., p. 320.  
150 Ibid., p. 329.  
151 Supra, footnote 2, p. 55.  
152 Ibid., p. 67.  
153 Ibid., pp. 67-68.  
154 Ibid., p. 68.  
155 Ibid., p. 70.

- 143 Ibid.  
144 Exposé du président du Conseil du Trésor, l'honorable Herb Gray, «Nouvelle loi proposée sur le contrôle et l'obligation de rendre compte des sociétés de la Couronne», mars 1984, pp. 7 et 8.  
145 Ibid., p. 8  
146 Ibid.  
147 Exposé du président du Conseil du Trésor, l'honorable Herb Gray, au Comité permanent des prévisions budgétaires en général de la Chambre des communes, 27 juin 1984, p. 3.  
148 Groupe de travail Caplan-Sauvageau, *Rapport*, p. 348.  
149 Ibid., p. 345.  
150 Ibid., p. 355.  
151 Supra, note 2, p. 61.  
152 Ibid., p. 75.  
153 Ibid., p. 75.  
154 Ibid., pp. 75 et 76.  
155 Ibid., p. 78.

## MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, FEBRUARY 12, 1987  
(34)

[Text]

The Standing Committee on Communications and Culture met, *in camera*, at 9:53 o'clock a.m., in room 705, La Promenade Building, 151 Sparks Street, this day, the Chairman, Jim Edwards, presiding.

*Members of the Committee present:* Jim Caldwell, Jim Edwards, John Gormley, Lynn McDonald, Bob Pennock.

*In attendance: From the Library of Parliament, Research Branch:* Antony Jackson, Mildred Morton, Jamie Robertson, Research Officers; Paul Audley, Consultant.

It was agreed,—That the meeting be held *in camera* with transcription and interpretation.

It was agreed,—That the Clerk be authorized to keep a copy of the transcript for the use of the Committee members only for a period of up to three months.

The Committee resumed consideration of the document entitled "Report of the Task Force on Broadcasting Policy" referred to the Committee on Thursday, January 29, 1987 (see *Minutes of Proceedings and Evidence dated Thursday, February 5, 1987, Issue No. 17*).

It was agreed,—That three additional organizations be added to the list of witnesses in relation with the above order of reference.

At 10:45 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

EVENING SITTING  
(35)

The Standing Committee on Communications and Culture met, *in camera*, at 6:15 o'clock p.m., in room 208 West Block, Parliament Buildings, this day, the Chairman, Jim Edwards, presiding.

*Members of the Committee present:* Jim Caldwell, Edouard Desrosiers, Jim Edwards, Sheila Finestone, Bob Pennock.

*Acting Member present:* Don Ravis for John Gormley.

*In attendance: From the Library of Parliament, Research Branch:* Antony Jackson, Jamie Robertson, Research Officers; Paul Audley, Consultant.

It was agreed,—That the meeting be held *in camera* with transcription and interpretation.

It was agreed,—That the Clerk be authorized to keep a copy of the transcript for the use of the Committee members only for a period of up to three months.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference dated October 15, 1986, the Report of the Canadian Broadcasting Corporation, together with the Auditor General's Report, for the fiscal year ended March 31, 1986 (see *Minutes*

## PROCÈS-VERBAUX

LE JEUDI 12 FÉVRIER 1987  
(34)

[Traduction]

Le Comité permanent des communications et de la culture se réunit à huis clos, aujourd'hui à 9 h 53, dans la pièce 705 de l'Édifice La Promenade, au 151 de la rue Sparks, sous la présidence de Jim Edwards, (*président*).

*Membres du Comité présents:* Jim Caldwell, Jim Edwards, John Gormley, Lynn MacDonald, Bob Pennock.

*Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* Antony Jackson, Mildred Morton, Jamie Robertson, attachés de recherche; Paul Audley, conseiller technique.

Il est convenu,—Que le Comité adopte le huis clos avec services de transcription et d'interprétation.

Il est convenu,—Que le greffier soit autorisé à conserver, à l'usage exclusif des membres du Comité durant une période maximale de trois mois, un exemplaire de la transcription.

Le Comité étudie de nouveau le document intitulé *Rapport de groupe de travail sur la politique de la radiodiffusion*, document renvoyé au Comité le jeudi 29 janvier 1987. (*Voir Procès-verbaux et témoignages du jeudi 5 février 1987, fascicule n° 17*).

Il est convenu,—Que les noms de trois autres organismes soient ajoutés à la liste des témoins concernant l'ordre de renvoi précité.

À 10 h 45, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

SÉANCE DU SOIR  
(35)

Le Comité permanent des communications et de la culture se réunit à huis clos, aujourd'hui à 18 h 15, dans la pièce 208 de l'Édifice de l'ouest, sous la présidence de Jim Edwards, (*président*).

*Membres du Comité présents:* Jim Carlwell, Edouard Desrosiers, Jim Edwards, Sheila Finestone, Bob Pennock.

*Membre suppléant présent:* Don Ravis remplace John Gormley.

*Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* Antony Jackson, Jamie Robertson, attachés de recherche; Paul Audley, conseiller technique.

Il est convenu,—Que le Comité adopte le huis clos avec services de transcription et d'interprétation.

Il est convenu,—Que le greffier soit autorisé à conserver, à l'usage exclusif des membres du Comité pour une durée maximale de trois mois, un exemplaire de la transcription.

Le Comité étudie de nouveau son ordre de renvoi du 15 octobre 1986, le rapport de la Société Radio-Canada, et le rapport du Vérificateur général pour l'exercice financier clos le 31 mars 1986. (*Voir Procès-verbaux et témoignages du mercredi 26 novembre 1986, fascicule n° 5*).

*of Proceedings and Evidence dated Wednesday, November 26, Issue No. 5).*

The Committee resumed debate on the motion to adopt the draft report, as revised, as the Committee's Fourth Report to the House.

And the question being put on the motion, it was, by a show of hands, carried: Yeas: 5; Nays: 0.

**ORDERED**,—That the Chairman table the Fourth Report to the House and that pursuant to Standing Order 99(2), the Government be requested to table a comprehensive response to the said report.

**ORDERED**,—That 1000 additional copies of Issue No. 21 of the Committee's Minutes of Proceedings and Evidence, which will contain the Fourth Report to the House, be printed.

It was agreed,—That the Committee hold a press conference immediately following the tabling of the report.

By unanimous consent, in accordance with its order of reference dated Thursday, January 29, 1987, the Committee resumed consideration of the Report of the Task Force on Broadcasting Policy (*see Minutes of Proceedings and Evidence dated Thursday, February 5, 1987, Issue No. 17*).

At 8:19 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

**TUESDAY, FEBRUARY 17, 1987**  
(36)

The Standing Committee on Communications and Culture met, *in camera*, at 9:08 o'clock a.m., in room 705, La Promenade Building, 151 Sparks Street, this day, the Chairman, Jim Edwards, presiding.

*Members of the Committee present:* Jim Caldwell, Edouard Desrosiers, Jim Edwards, Sheila Finestone, Lynn McDonald, Bob Pennock.

*In attendance: From the Library of Parliament, Research Branch:* Antony Jackson, Mildred Morton, Jamie Robertson, Research Officers; Paul Audley, Consultant.

It was agreed,—That the meeting be held *in camera* with transcription and interpretation.

It was agreed,—That the Clerk be authorized to keep a copy of the transcript for the use of the Committee members only for a period of up to three months.

The Committee resumed consideration of the document entitled "Report of the Task Force on Broadcasting Policy" referred to the Committee on Thursday, January 29, 1987 (*see Minutes of Proceedings and Evidence dated Thursday, February 5, 1987, Issue No. 17*).

It was agreed,—That three additional organizations be added to the list of witnesses in relation with the above order of reference.

Le Comité reprend le débat sur la motion visant à adopter le projet de rapport, sous sa forme modifiée, à titre du Quatrième rapport du Comité à la Chambre.

La motion est mise aux voix et adoptée par vote à main levée: Pour: 5; Contre: 0.

**IL EST ORDONNÉ**,—Que le président dépose, sur le bureau de la Chambre, le Quatrième rapport et que, en vertu des pouvoirs que lui confère l'article 99(2) du Règlement, le Comité demande au gouvernement de déposer une réponse globale audit rapport.

**IL EST ORDONNÉ**,—Que le Comité fasse imprimer 1,000 autres exemplaires du fascicule n° 21 de ses *Procès-verbaux et témoignages*, où figurera le Quatrième rapport à la Chambre.

Il est convenu,—Que le Comité donne une conférence de presse dès que le président aura déposé le rapport.

Par consentement unanime, conformément à son ordre de renvoi du jeudi 29 janvier 1987, le Comité étudie de nouveau le rapport du groupe de travail sur la politique de la radiodiffusion. (*Voir Procès-verbaux et témoignages du jeudi 5 février 1987, fascicule n° 17*).

À 20 h 19, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

**LE MARDI 17 FÉVRIER 1987**  
(36)

Le Comité permanent des communications et de la culture se réunit à huis clos, aujourd'hui à 9 h 08, dans la pièce 705 de l'Édifice La Promenade, au 151 de la rue Sparks, sous la présidence de Jim Edwards, (*président*).

*Membres du Comité présents:* Jim Caldwell, Edouard Desrosiers, Jim Edwards, Sheila Finestone, Lynn McDonald, Bob Pennock.

*Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* Antony Jackson, Mildred Morton, Jamie Robertson, attachés de recherche; Paul Audley, conseiller technique.

Il est convenu,—Que le Comité adopte le huis clos avec services de transcription et d'interprétation.

Il est convenu,—Que le greffier soit autorisé à conserver, à l'usage exclusif des membres du Comité pour une période maximale de trois mois, un exemplaire de la transcription.

Le Comité étudie de nouveau le document intitulé *Rapport du groupe de travail sur la politique de la radiodiffusion*, document renvoyé au Comité le jeudi 29 janvier 1987 (*Voir Procès-verbaux et témoignages du jeudi 5 février 1987, fascicule n° 17*).

Il est convenu,—Que les noms de trois autres organismes soient ajoutés à la liste des témoins concernant l'ordre de renvoi précité.



At 10:48 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Martin Lavoie

*Clerk of the Committee*

À 10 h 48, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

Martin Lavoie

















*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Canadian Government Publishing Centre,  
Supply and Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

*En cas de non-livraison,*  
*retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Centre d'édition du gouvernement du Canada,  
Approvisionnement et Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

31  
4  
HOUSE OF COMMONS

Issue No. 22

Thursday, February 19, 1987

Chairman: Jim Edwards

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 22

Le jeudi 19 février 1987

Président: Jim Edwards

*Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing Committee on*

## Communications and Culture

*Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des*

## Communications et de la culture

### RESPECTING:

In accordance with its order of reference dated

Thursday, January 29, 1987: Consideration of the Report of the Task Force on Broadcasting Policy

### CONCERNANT:

Conformément à son ordre de renvoi en date du jeudi 29 janvier 1987: Étude du rapport du Groupe de travail sur la politique de la radiodiffusion

### WITNESSES:

(See back cover)

### TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



Second Session of the Thirty-third Parliament, 1986-87

Deuxième session de la trente-troisième législature, 1986-1987

STANDING COMMITTEE ON COMMUNICATIONS  
AND CULTURE

*Chairman:* Jim Edwards

*Vice-Chairman:* Bob Pennock

Members

Jim Caldwell  
Edouard Desrosiers  
Sheila Finestone  
John Gormley  
Lynn McDonald—(7)

(Quorum 4)

Martin Lavoie

*Clerk of the Committee*

COMITÉ PERMANENT DES COMMUNICATIONS ET  
DE LA CULTURE

*Président:* Jim Edwards

*Vice-président:* Bob Pennock

Membres

Jim Caldwell  
Edouard Desrosiers  
Sheila Finestone  
John Gormley  
Lynn McDonald—(7)

(Quorum 4)

*Le greffier du Comité*

Martin Lavoie



**ORDER OF REFERENCE**

Pursuant to Standing Order 67(5), the following Order in Council appointments were referred to the Committee:

Thursday, January 19, 1987

- P.C. 1986-2701, dated December 2, 1987 appointing Mr. Robert KOZMINSKI as a director of the Canadian Broadcasting Corporation to hold office during good behaviour for a term of five years.
- P.C. 1986-2752, dated December 4, 1987 appointing Mr. Jacques COURTOIS as a member of the Canada Council for a term of three years.
- P.C. 1986-2753, dated December 4, 1987 appointing Mr. Léo RÉMILLARD as a member of the Board of Trustees of the National Arts Centre Corporation for a term of three years.
- P.C. 1986-2754, dated December 4, 1987 appointing Mr. Marc DORION as a member of the National Film Board for a term of three years.

**ORDRE DE RENVOI**

Conformément aux dispositions de l'article 67(5) du Règlement, les nominations par décret suivantes ont été renvoyées au Comité:

Le jeudi 19 janvier 1987

- C.P. 1986-2701, en date du 2 décembre 1987 nommant M. Robert KOZMINSKI administrateur de la Société Radio-Canada pour occuper sa charge, durant bonne conduite, pendant une période de cinq ans.
- C.P. 1986-2752, en date du 4 décembre 1987 nommant M. Jacques COURTOIS membre du Conseil des Arts du Canada pour une période de trois ans.
- C.P. 1986-2753, en date du 4 décembre 1987 nommant M. Léo RÉMILLARD membre du Conseil d'administration de la Corporation du Centre national des Arts pour une période de trois ans.
- C.P. 1986-2754, en date du 4 décembre 1987 nommant M. Marc DORION membre de l'Office national du film pour une période de trois ans.

## MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, FEBRUARY 19, 1987  
(37)

[Text]

The Standing Committee on Communications and Culture met, *in camera*, at 9:10 o'clock a.m., in room 269 West Block, Parliament Buildings, this day, the Chairman, Jim Edwards, presiding.

*Members of the Committee present:* Jim Caldwell, Edouard Desrosiers, Jim Edwards, Sheila Finestone, John Gormley, Lynn McDonald, Bob Pennock.

*In attendance: From the Library of Parliament, Research Branch:* Antony Jackson, Mildred Morton, Jamie Robertson, Research Officers; Paul Audley and René Lemieux, Consultants.

The Committee resumed consideration of the document entitled "Report of the Task Force on Broadcasting Policy" referred to the Committee on Thursday, January 29, 1987 (*see Minutes of Proceedings and Evidence dated Thursday, February 5, 1987, Issue No. 17*).

It was agreed,—That the meeting be held *in camera* with transcription and interpretation.

It was agreed,—That the Clerk be authorized to keep a copy of the transcript for the use of the Committee members only for a period of up to three months.

At 10:00 o'clock a.m., by unanimous consent, the Committee proceeded to sit in public.

*Witnesses: From the Association des producteurs de films et vidéo du Québec:* Claude Bonin, Vice-President; Louise Baillargeon, Director General.

Mr. Bonin made an opening statement and, with the other witness, answered questions.

At 11:00 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

EVENING SITTING  
(38)

The Standing Committee on Communications and Culture met, at 6:40 o'clock p.m., in room 269 West Block, Parliament Buildings, this day, the Chairman, Jim Edwards, presiding.

*Members of the Committee present:* Jim Caldwell, Edouard Desrosiers, Jim Edwards, Sheila Finestone, Lynn McDonald.

*Acting Member present:* Gabriel Fontaine for Bob Pennock.

*In attendance: From the Library of Parliament, Research Branch:* Antony Jackson, Mildred Morton, Jamie Robertson, Research Officers; Paul Audley and René Lemieux, Consultants.

The Committee proceeded to discuss its future business.

Lynn McDonald moved,—That, pursuant to Standing Order 103(1), the following persons be invited to appear before the Committee during the week of March 2, 1987:

## PROCÈS-VERBAUX

LE JEUDI 19 FÉVRIER 1987  
(37)

[Traduction]

Le Comité permanent des communications et de la culture se réunit à huis clos, aujourd'hui à 9 h 10, dans la pièce 269 de l'Édifice de l'ouest, sous la présidence de Jim Edwards, (*président*).

*Membres du Comité présents:* Jim Caldwell, Edouard Desrosiers, Jim Edwards, Sheila Finestone, John Gormley, Lynn McDonald, Bob Pennock.

*Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* Antony Jackson, Mildred Morton, Jamie Robertson, attachés de recherche; Paul Audley et René Lemieux, conseillers techniques.

Le Comité examine de nouveau le document intitulé *Rapport du groupe de travail sur la politique de la radiodiffusion*, document renvoyé au Comité le jeudi 29 janvier 1987. (*Voir Procès-verbaux et témoignages du jeudi 5 février 1987, fascicule n° 17*).

Il est convenu,—Que le Comité adopte le huis clos avec services de transcription et d'interprétation.

Il est convenu,—Que le greffier soit autorisé à conserver, à l'usage exclusif des membres du Comité, pour une durée maximale de trois mois, un exemplaire de la transcription.

À 10 heures, par consentement unanime, le Comité met fin au huis clos.

*Témoins: De l'Association des producteurs de films et vidéo du Québec:* Claude Bonin, vice-président; Louise Baillargeon, directrice générale.

M. Bonin fait une déclaration préliminaire, puis lui-même et l'autre témoin répondent aux questions.

À 11 heures, le Comité lève la séance jusqu'à nouvelle convocation du président.

SÉANCE DU SOIR  
(38)

Le Comité permanent des communications et de la culture se réunit, aujourd'hui à 18 h 40, dans la pièce 269 de l'Édifice de l'ouest, sous la présidence de Jim Edwards (*président*).

*Membres du Comité présents:* Jim Caldwell, Edouard Desrosiers, Jim Edwards, Sheila Finestone, Lynn McDonald.

*Membre suppléant présent:* Gabriel Fontaine remplace Bob Pennock.

*Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* Antony Jackson, Mildred Morton, Jamie Robertson, attachés de recherche; Paul Audley et René Lemieux, conseillers techniques.

Le Comité entreprend de déterminer ses futurs travaux.

Lynn McDonald propose,—Que, conformément à l'article 103(1) du Règlement, les personnes dont les noms suivent soient invitées à comparaître devant le Comité le 2 mars 1987:

—Robert Kozminski, appointed a director of the Canadian Broadcasting Corporation to hold office during good behaviour;

—Jacques Courtois, appointed as a member of the Canada Council;

—Marc Dorion, appointed as a member of the National Film Board;

—Léo Rémillard, appointed as a member of the Board of Trustees of the National Arts Centre Corporation.

And the question being put on the motion, it was agreed to.

By unanimous consent, the Committee resumed consideration of the document entitled "Report of the Task Force on Broadcasting Policy" referred to the Committee on Thursday, January 29, 1987 (see *Minutes of Proceedings and Evidence dated Thursday, February 5, 1987, Issue No. 17*).

*Witnesses: From CANCOM:* Ray Peters, Chairman; Pierre Morrisette, President and Chief Executive Officer; Susan Cornell, Vice-President, Regulation and Corporate Affairs. *From the Alliance of Cinema, Television and Radio Artists:* Peter Cochrane, National Vice-President; Doug Coupar, Director, Communications and Research; Jack Gray, Representative, ACTRA Writers' Guild; Meg Hogarth, Representative, ACTRA Performers' Guild. *From the Friends of Public Broadcasting:* John Macfarlane and Paul Siren.

Sheila Finestone moved,—That research staff be authorized to travel to conduct inquiries related to the Report on Broadcasting Policy referred to the Committee on January 29, 1987 and that reasonable travelling and living expenses be paid to those concerned.

And the question being put on the motion, it was agreed to.

The witnesses made opening statements and answered questions.

At 9:55 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Martin Lavoie

*Clerk of the Committee*

—Robert Kozminski, nommé directeur de la Société Radio-Canada tant qu'il ne démeritera pas;

—Jacques Courtois, nommé membre du Conseil des arts du Canada;

—Marc Dorion, nommé membre de l'Office national du film;

—Léo Rémillard, nommé membre du conseil d'administration de la Corporation du Centre national des Arts.

Puis la motion est mise aux voix et adoptée.

Par consentement unanime, le Comité examine de nouveau le document intitulé *Rapport du groupe de travail sur la politique de la radiodiffusion*, document renvoyé au Comité le jeudi 29 janvier 1987. (Voir *Procès-verbaux et témoignages du jeudi 5 février 1987, fascicule n° 17*).

*Témoins: De CANCOM:* Ray Peters, président; Pierre Morrisette, président et administrateur en chef; Susan Cornell, vice-présidente, Réglementation et affaires institutionnelles. *De ACTRA:* Peter Cochrane, vice-président national; Doug Coupar, directeur, Communications et recherche; Jack Gray, représentant, Guilde des écrivains d'ACTRA; Meg Hogarth, représentante, Guilde des artistes d'ACTRA. *Des Amis de la radiotélévision publique:* John Macfarlane; Paul Siren.

Sheila Finestone propose,—Que les membres du personnel de recherche soient autorisés à se déplacer pour mener une enquête sur le Rapport sur la radiodiffusion, document renvoyé au Comité le 29 janvier 1987; et qu'il leur soit alloué des frais de déplacement et de séjour jugés raisonnables.

Puis la motion est mise aux voix et adoptée.

Les témoins font des déclarations préliminaires et répondent aux questions.

À 21 h 55, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

Martin Lavoie



## EVIDENCE

(Recorded by Electronic Apparatus)

[Texte]

Thursday, February 19, 1987

• 0911

**The Chairman:** Order. As members have been informed, we have been notified by L'Association des réalisateurs that they were unable to appear this morning. Apparently they have not yet reached consensus on what they want to tell us. So the decision we arrived at is to continue and take advantage of the 50 minutes or so before the next group appears and go in camera and continue our briefings. Do we have a motion to go in camera, with transcription and interpretation?

**Mr. Gormley:** I so move.

Motion agreed to

**The Chairman:** And do we have a motion that the clerk be authorized to keep a copy of the transcript?

**Mr. Pennock:** I so move.

Motion agreed to

## TÉMOIGNAGES

(Enregistrement électronique)

[Traduction]

Le jeudi 19 février 1987

**Le président:** La séance est ouverte. Comme vous le savez, l'Association des réalisateurs ne pourra pas comparaître ce matin. Apparemment, ses membres ne sont pas arrivés à un consensus sur la position qu'ils veulent nous présenter. Nous avons donc décidé de profiter de ces 50 minutes environ que nous avons avant l'arrivée du prochain groupe pour continuer nos séances d'information à huis clos. Puis-je avoir une motion proposant la tenue de la séance à huis clos, avec transcription et interprétation?

**M. Gormley:** Je le propose.

La motion est adoptée

**Le président:** Puis-je avoir une motion proposant d'autoriser le greffier à garder une copie de la transcription?

**M. Pennock:** Je le propose.

La motion est adoptée

**Le président:** À l'ordre!

Nous accueillons ce matin M. Claude Bonin, vice-président de l'Association des producteurs de films et de vidéo du Québec, et M<sup>me</sup> Louise Baillargeon, directrice générale de l'Association. Nous vous invitons à faire une déclaration préliminaire qui sera suivie d'une période de questions des membres du Comité.

Monsieur Bonin.

**M. Claude Bonin (vice-président de l'Association des producteurs de films et de vidéo du Québec):** Premièrement, nous vous remercions de nous accueillir. Vu que les délais pour préparer le mémoire étaient très brefs,

we apologize to our English colleagues. We did not have the time to make an English translation of the document. So what we suggest—

Nous lirons donc le mémoire, et vous pourrez nous interrompre si voulez poser des questions. Il y a quelquefois des citations du rapport Caplan-Sauvageau. Plutôt que de les lire, je vais citer les chapitres ou les pages parce que vous connaissez bien ce document.

**The Chairman:** Mr. Pennock.

**Mr. Pennock:** Mr. Chairman, perhaps rather than a complete reading of the brief, we could have a summation. I think we did discuss in the meeting that the main benefit we were looking for was the questioning of the witnesses. We are looking at probably at least half an hour's statement here. This would only leave us half an hour for questioning. With our time schedule, it would hardly allow each of the members on the government side to get an opportunity for questions.

**The Chairman:** Order, please!

We have with us this morning Mr. Claude Bonin, Vice-President of the *Association des producteurs de films et de vidéo du Québec* and Mrs. Louise Baillargeon, General Director of the Association. We will hear your opening statement and follow that up with a question period for the members of the committee.

Mr. Bonin.

**Mr. Claude Bonin (Vice-President, Association des producteurs de films et de vidéo du Québec):** First, we would like to thank you for inviting us to appear before you. As we did not have much time to prepare the brief,

nous présentons nos excuses à nos collègues anglophones. Nous n'avons pas eu le temps de faire la traduction anglaise du document. Nous proposons donc . . .

Is that we read the brief and you can interrupt if you want to put questions. There are some quotes from the Caplan-Sauvageau report. Rather than read them out to you, I will simply give you the chapters or pages as you know this document very well.

**Le président:** Monsieur Pennock.

**M. Pennock:** Monsieur le président, au lieu de nous faire lecture du document, le témoin pourrait peut-être nous le résumer. Je crois que nous avons déjà convenu que notre objectif principal était de poser des questions aux témoins. Il faudra au moins une demi-heure pour faire lecture du mémoire. Cela ne nous laisse qu'une demi-heure pour les questions. Vu les délais que nous devons respecter, les députés du côté ministériel n'auraient peut-être pas tous le temps de poser des questions.

[Texte]

**Mrs. Finestone:** Of the House, not on the government side. Bite your tongue.

**Le président:** Nous vous invitons à être brefs et à simplement souligner les points saillants de votre mémoire afin que les députés aient le temps de poser des questions.

**Mme Louise Baillargeon (directrice générale de l'Association des producteurs de films et de vidéo du Québec):** Notre mémoire contient énormément de matière, et nous voulions le lire pour permettre aux députés anglophones de bien le comprendre. Mais je vais quand même le résumer.

Nous avons essayé de regrouper notre intervention sous deux chapitres: les principes législatifs et le cadre réglementaire qui régirait le CRTC.

Pour ce qui est des principes législatifs, nous accordons énormément d'importance aux principes généraux qui sont inscrits dans la loi. Nous voulons que quatre principes essentiels soit réaffirmés dans une nouvelle loi. Il s'agit, entre autres, du système de teneur et de caractère canadiens au service des Canadiens. Nous jugeons qu'il est important que les télédiffuseurs et les câblodistributeurs diffusent ou distribuent, à l'intention des Canadiens, des produits canadiens qui reflètent la réalité canadienne.

Ces principes, selon nous, sont applicables à tous les radiodiffuseurs, privés ou publics, ainsi qu'à tous les câblodistributeurs. Nous jugeons que le fait d'obtenir une licence de télédiffuseur ou de câblodistributeur est un privilège et que ce privilège comporte des devoirs envers la population canadienne, devoirs qui devront se manifester par un contenu canadien augmenté.

• 1005

Deuxièmement, nous aimerions que soit reconnu le caractère distinct de la radiodiffusion québécoise. Un marché limité existe au Québec, et il est nécessaire que les télédiffuseurs, particulièrement Radio-Canada, reconnaissent ce caractère et qu'on nous accorde les mêmes droits de licence qu'au Canada anglais. Nous jugeons que produire en français coûte le même prix que produire en anglais. Le prix de la pellicule est le même, qu'elle soit française ou anglaise. Le prix des comédiens et des créateurs est le même. Nous ne comprenons pas pourquoi Radio-Canada accorde des licences moins chères au secteur français qu'au secteur anglais.

Le troisième principe, nous l'avons d'abord énoncé dans le mémoire que nous avons présenté à la Commission Caplan-Sauvageau. C'est celui-ci: que les télédiffuseurs diffusent, que les câblodistributeurs distribuent et que les producteurs produisent. Ceci implique qu'un télédiffuseur, particulièrement un télédiffuseur d'Etat, ne devrait produire que des émissions d'information et que toutes les émissions à caractère dramatique ou de variétés devraient être produites par l'industrie indépendante.

**Mme Finestone:** Pouvez-vous préciser ce troisième principe, s'il vous plaît?

**Mme Baillargeon:** Que les télédiffuseurs diffusent, que les câblodistributeurs distribuent et que les producteurs produi-

[Traduction]

**Mme Finestone:** De la Chambre, pas du parti ministériel. Retenez-vous.

**The Chairman:** We would ask you to be brief and simply point out the main points of your brief to give the members the time to put questions.

**Mrs. Louise Baillargeon (Director General, Association des producteurs de films et de vidéo du Québec):** There is a lot of subject matter in our brief and we did want to read it out for the English-speaking members to gain a better understanding. But I will summarize.

We tried to divide our brief into two main subjects: the legislative principles and the future regulatory framework for the CRTC.

As for the legislative principles, we find the general principles spelled out in the legislation terribly important. We would want to see four main principles reaffirmed in the new legislation. Among them is the principle of Canadian content and character in the service of Canadians. We think it important that broadcasters and cable distributors broadcast or distribute to all Canadians Canadian products that mirror Canadian reality.

These principles, in our opinion, are applicable to all broadcasters, whether private or public, as well as to all cable distributors. We think that getting a broadcasting or cable distribution licence constitutes a privilege that implies a duty towards the Canadian population and that this duty should translate into increased Canadian content.

Second, we would like to have recognition for the distinct character of Quebec broadcasting. There is a limited market in Quebec, and the broadcasters, especially Radio-Canada, must recognize that and grant us the same licensing rights as in English Canada. In our opinion, producing in French costs the same as producing in English. The cost of film is the same whether French or English. The cost of actors and writers is the same. We do not understand why the CBC grants licences at a lower cost in the French sector than the English one.

Our third principle was first expressed in the brief that we presented to the Caplan-Sauvageau Committee and it is this: broadcasters should broadcast, cable distributors should distribute and producers should produce. That implies that a broadcaster, more particularly a broadcaster for the Crown, should produce information programs only and that all dramatic or variety programs should be produced by independent producers.

**Mrs. Finestone:** Could you be more specific with your third principle?

**Mrs. Baillargeon:** Let the broadcasters broadcast, the cable distributors distribute and the producers produce. That means



[Text]

sent. Cela veut dire qu'un télédiffuseur, lorsqu'on lui accorde une licence, a le mandat de diffuser sur les ondes des émissions pour les Canadiens. Nous croyons que les télédiffuseurs ne devraient pas produire eux-mêmes d'émissions dramatiques ou de variétés mais seulement des émissions d'information.

**M. Desrosiers:** Ce serait extraordinaire, monsieur le président.

**Mme Baillargeon:** C'est d'ailleurs l'une des recommandations de la Commission Caplan-Sauvageau. Nous recommandons également que les câblodistributeurs ne fassent que distribuer des émissions et ne produisent pas d'émissions eux-mêmes ou par l'intermédiaire de leurs filiales.

Bien sûr, nous sommes conscients qu'il y a les télévisions communautaires, mais les émissions des télévisions communautaires ne devraient pas entrer en concurrence avec les émissions que les télédiffuseurs réguliers offrent. Ce n'est pas toujours le cas. Également, les producteurs, puisque c'est leur métier de produire, devraient produire les émissions diffusées sur nos ondes.

**M. Bonin:** Nous ne ferons pas l'historique du dossier. Quand la télévision a commencé, en 1952, il n'y avait pas d'industrie indépendante de production. Trente-cinq ans ont passé, et les producteurs privés ont prouvé qu'ils étaient capables de produire. Nous avons demandé à Radio-Canada que 50 p. 100 des émissions de télévision, outre l'information et les sports, soient éventuellement produites par le secteur privé. Nous aimerions que le gouvernement insiste pour que ce pourcentage soit atteint.

**Mrs. Finestone:** I find the translation very slow and hesitant, Mr. Chairman. He heard me. He heard me very well. I wish he would speed up the translation a bit, please. Thank you.

**The Chairman:** Thank you.

**Mme Baillargeon:** Le quatrième principe que nous aimerions qu'on affirme est celui du pluralisme, de la diversité et de la qualité des émissions canadiennes. Nous croyons important que Radio-Canada, en tant que service d'État, offre aussi bien en français qu'en anglais une gamme complète d'émissions canadiennes afin de refléter tous les points de vue de tous les Canadiens, d'un océan à l'autre.

• 1010

À ce sujet, nous aimerions exprimer nos doléances. Radio-Canada, particulièrement le réseau français, se retire de plus en plus du secteur documentaire de notre industrie, et particulièrement le documentaire d'auteur, sous prétexte qu'un documentaire attire généralement une cote d'écoute beaucoup plus faible que des émissions de variétés ou des dramatiques. Nous croyons que c'est le rôle de Radio-Canada que d'offrir à notre population ce type de documents, particulièrement parce Radio-Canada est une société d'État. Radio-Canada, comme société d'État, ne devrait pas se lancer dans une guerre de cotes d'écoute en offrant à la population canadienne des émissions qui attireront le plus grand nombre de spectateurs, mais qui, nécessairement, ne refléteront pas les opinions ou les points de vue des différents citoyens du pays.

[Translation]

that when a broadcaster is granted a licence he has the obligation to use the airwaves to broadcast programs for all Canadians. We believe that the broadcasters should not produce drama programs or variety shows themselves but only information-type programs.

**Mr. Desrosiers:** That would be extraordinary, Mr. Chairman.

**Mrs. Baillargeon:** That is one of the Caplan-Sauvageau Commission's recommendations. We also recommend that cable distributors only distribute programs and not produce programs themselves or through a subsidiary.

Of course, we are conscious of the fact that there is community TV, but community television programs should not enter into competition with the programs offered by the ordinary broadcasters. But sometimes they do. As it is the job of producers to produce, they should be producing the programs broadcast over our airwaves.

**Mr. Bonin:** We will not get into historical detail here. When television got its start, in 1952, there was no independent production industry. Thirty-five years have gone by and private producers have proven that they are able to produce. We have asked that 50% of CBC television broadcasts, apart from information and sports, eventually be produced by the private sector. We would like the government to insist on this percentage.

**Mme Finestone:** Je trouve qu'il y a beaucoup de lenteur et d'hésitation dans la traduction, monsieur le président. Il m'a entendu. Il m'a très bien entendu. J'aimerais bien qu'il accélère son interprétation un peu, s'il vous plaît. Merci.

**Le président:** Merci.

**Mrs. Baillargeon:** The fourth principle we would like to see spelled out is that of pluralism, the principle that Canadian programs should be varied and of high quality. We find it important that the CBC, as a state service, offer a complete range of Canadian programs both in French and in English so as to mirror the points of view of all Canadians, from coast to coast.

We would like to express a grievance on that particular point. The CBC, the French network more specifically, is withdrawing more and more from the documentary sector of our industry and more specifically from authored documentaries on the pretext that documentaries generally get far lower ratings than variety or drama programs. We believe it is the CBC's role to offer that kind of program to Canadians particularly because the CBC is a Crown corporation. The CBC, as a Crown corporation, should not participate in a ratings war and offer Canadians lowest-common-denominator programming, which, of necessity, will not reflect the opinions or the points of view of our country's diversity.



## [Texte]

Nous sommes également préoccupés par la qualité des émissions canadiennes. Nous croyons, comme le groupe de travail, que cette exigence de qualité devrait être mieux définie par le CRTC et que ce dernier devrait se référer aux normes professionnelles reconnues pour ce faire.

**M. Bonin:** Une autre doléance spécifique concerne les émissions étrangères. Nous appuyons fermement la recommandation voulant que Radio-Canada se consacre principalement à la diffusion d'émissions étrangères de qualité qui ne sont pas habituellement disponibles et celle voulant que Radio-Canada cesse progressivement de diffuser des émissions de télévision commerciales des États-Unis déjà transmises à d'autres réseaux. Radio-Canada a un mandat très précis. On sait qu'il y a des guerres de cotes d'écoute, mais nous croyons que le mandat de la société d'État est de produire parfois des documentaires sociaux importants. Peut-être que ces documentaires ne vont chercher que 200,000 ou 300,000 téléspectateurs, mais il y a aussi des émissions comme *Lance et compte* qui vont chercher 2 millions de téléspectateurs. Tout cela doit être équilibré. Nous trouvons que la guerre à outrance avec les réseaux privés, au niveau des cotes d'écoute, nuit à l'exercice du mandat de Radio-Canada.

**Mme Baillargeon:** Bien sûr, comme le groupe de travail, nous considérons que si l'on souhaite augmenter la qualité des émissions canadiennes, cette qualité ne sera augmentée que proportionnellement aux ressources financières que l'on voudra bien y consacrer. C'est pourquoi nous recommandons que les télédiffuseurs consacrent une plus grande partie de leurs revenus, surtout des revenus publicitaires, à la production d'émissions canadiennes de toutes natures.

Nous en arrivons au cadre réglementaire qui permet de définir la composition, les fonctions et les pouvoirs accordés au CRTC. Nous appuyons la recommandation du groupe de travail de conserver le principe du CRTC comme un organisme autonome réglementant les entreprises qui composent le système de radiodiffusion. Nous croyons que le CRTC doit être autonome, mais qu'il doit recevoir des orientations du gouvernement canadien. Nous voulons que soit conservée l'autonomie du CRTC, mais nous souhaitons que les orientations du CRTC soient définies par le Parlement et non uniquement par le ministre responsable des Communications. Nous souhaitons également que ces orientations-là puissent faire l'objet d'audiences publiques de façon à ce qu'on puisse recueillir les avis de tous les citoyens canadiens.

Le CRTC est composé actuellement de neuf membres permanents à temps plein et de dix membres à temps partiel.

• 1015

Nous appuyons la recommandation du groupe de travail pour conserver les neuf membres à temps plein au CRTC et d'éliminer les membres à temps partiel pour leur substituer un genre de médiateur dans chacune des grandes régions du Canada. Ils seraient à l'écoute de la population et pourraient retransmettre au conseil d'administration du CRTC les recommandations des différentes régions. Par contre, le Comité propose que les mandats de ces neuf membres soient réduits de sept à cinq ans. Ce à quoi nous nous opposons. Nous

## [Traduction]

We are also concerned by the quality of Canadian programs. Just like the task force, we believe that this requirement for quality should be better defined by the CRTC and that the latter should refer to known professional standards in establishing the requirement.

**Mr. Bonin:** Another specific grievance concerns foreign programs. We strongly support the recommendation that the CBC focus mainly on broadcasting quality foreign programs that are not usually available, as well as the recommendation that the CBC should gradually stop broadcasting American commercial television programs already shown on other networks. The CBC has very specific terms of reference. Yes, there are ratings wars, but we believe that the Crown corporation's mandate is to occasionally produce important social documentaries. Perhaps those documentaries will only draw 200,000 or 300,000 viewers, but there are also programs like *Lance et compte* that draw some 2 million viewers. All that has to be balanced out. We feel that all-out wars with private networks, ratings wars, are detrimental to the CBC's exercise of its mandate.

**Mrs. Baillargeon:** Of course, just like the task force, we consider that, if there is a wish to improve the quality of Canadian programs, this quality will only be improved in proportion to the financial resources that are put into it. That is why we recommend that broadcasters allocate more of their revenue, especially revenue from advertising, to the production of all kinds of Canadian programming.

We would now like to say a word about the regulatory framework establishing the membership, functions and powers of the CRTC. We support the task force recommendation to keep the principle of the CRTC as an independent organization regulating the concerns that make up the broadcasting system. We believe that the CRTC must be independent but that it must receive guidance from the Canadian government. We would like the CRTC to conserve its independence but we would also like its orientations to be defined by Parliament and not solely by the minister responsible for communications. We would also like to see those orientations discussed at public hearings where the opinion of all Canadians could be expressed.

The CRTC is presently made up of 9 full-time, permanent members and 10 part-time members.

We support the task force's recommendation to keep the nine full-time members of the CRTC and eliminate the part-time positions in favour of a kind of mediator in each of Canada's greater regions. They could be closer to the population and transmit to the board of directors of the CRTC the recommendations of the different regions. On the other hand, the committee suggests that the terms of these nine members be reduced from seven to five years. We are opposed to that. We would prefer the terms of those members to remain at

*[Text]*

préfèrent que les mandats de ces membres soient toujours de sept ans. Nous souhaiterions que les mandats des membres du conseil d'administration du CRTC soient d'une durée plus longue que le temps des licences accordées aux télédiffuseurs. Ainsi, à chaque fois qu'un télédiffuseur revient pour une demande de renouvellement de licence, il ne rencontrera pas un nouveau groupe de personnes.

Enfin, on appuie fortement la recommandation à savoir que le CRTC ait un mandat de recherche et mette à la disposition des Canadiens des données statistiques. Une lacune importante existe au niveau des statistiques dans le métier, dans la profession. Elles seraient d'une très grande utilité pour tous les Canadiens et même pour le CRTC.

Nous aimerions que le CRTC ait un peu plus de dents. Il accorde actuellement des licences, mais il est très rare qu'il en révoque ou qu'il accorde un renouvellement à de grands télédiffuseurs. Nous aimerions qu'il ait un peu plus de dents, qu'il puisse renforcer davantage les conditions des licences qu'il impose lorsqu'il les accorde.

Nous aimerions également que le CRTC puisse émettre des conditions concernant la part de revenu que les télédiffuseurs accordent à la production indépendante. On aimerait que le CRTC pose comme condition de licence qu'un pourcentage des revenus soit réinvesti en production.

**Le président:** Merci, madame Baillargeon, Monsieur Bonin.

Colleagues, we had an informal discussion the other day about the order of questioning, but we have not yet had a thorough discussion of that. So until we have an opportunity to discuss that issue again we will continue with our set practice, which of course would be the Official Opposition, followed by a government member, followed by the New Democratic Party member. So the first questioner will be Mrs. Finestone.

**Mme Finestone:** Merci, monsieur le président. Merci, messieurs et mesdames. C'était fort intéressant.

J'avais plusieurs questions à vous poser. Mais la ministre vient de déposer un nouveau projet sur le contrôle de la distribution des films en provenance des États-Unis et d'ailleurs. Croyez-vous que cette nouvelle politique aura un impact sur la population? Ma question porte sur le contrôle de la distribution. Puisque nous n'avons pas le moyen d'évaluer la qualité de ces films dans les cinémas, dans un temps donné et si le contrôle des théâtres est régi par les entreprises internationales ou les entreprises nationales ayant des liens avec les entreprises internationales produisant des films, quel impact la politique de la ministre peut-elle avoir sur la distribution et la production des films canadiens?

**M. Bonin:** Je crois que cette politique aura un impact. Si l'on prend le circuit *Cineplex Odeon*, ici, au Canada, ce sont des intérêts américains mais les Canadiens y sont majoritaires.

**Mme Finestone:** C'est inévitable.

*[Translation]*

seven years. We would hope that the terms of the members of the CRTC board of directors last longer than the terms for which the licences are granted to the broadcasters. Thus, each time a broadcaster comes back for a licence renewal, he will not be dealing with a new group of people.

Finally, we strongly support the recommendation that the CRTC be given a mandate for research and make statistical data available to all Canadians. There is a woeful lack of statistics in the trade. They would be very useful for all Canadians and for the CRTC itself.

We would like the CRTC to have more teeth. Presently, it does grant licences, but very rarely revokes any or grants renewals to the big broadcasters. We would like it to have more teeth so as to be better able to enforce the conditions imposed when licences are granted.

We would also like the CRTC to be able to impose conditions concerning the share of revenue that broadcasters allocate to independent production. We would like the CRTC to impose, as a licensing condition, that a percentage of revenues be ploughed back into production.

**The Chairman:** Thank you, Mrs. Baillargeon and Mr. Bonin.

Chers collègues, nous avons eu un débat tout ce qu'il y a de décontracté l'autre jour concernant l'ordre des interventions, mais nous n'avons pas encore dit notre dernier mot à ce propos. Donc, jusqu'à ce que nous ayons l'occasion de trancher la question, nous continuerons comme nous le faisons auparavant, ce qui signifie, évidemment, l'opposition officielle d'abord, suivie d'un membre du parti ministériel, suivi ensuite d'un membre du Nouveau parti démocratique. La première intervenante sera donc M<sup>me</sup> Finestone.

**Mrs. Finestone:** Thank you, Mr. Chairman. I also thank the witnesses. It was most interesting.

I did have several questions for you but the Minister has just tabled a new bill on the control and distribution of films coming in from the U.S.A. and elsewhere. Do you think this new policy will have an impact on Canadians? My question concerns control and distribution. As we do not have the means to evaluate the quality of these movies in our theatres within a given time frame, and in view of the fact that theatres are controlled by international companies or national companies that have ties with the international companies producing the films, what impact can the Minister's policy have on the distribution and production of Canadian films?

**Mr. Bonin:** I believe that policy will have an impact. If you take the *Cineplex Odeon* movie house circuit here in Canada, these are American interests but Canadians hold a majority position.

**Mrs. Finestone:** It is inevitable.



[Texte]

**M. Bonin:** Je crois que ce que vous dites est très juste. On peut produire mais il faut aussi pouvoir distribuer ce produit. Je crois donc, dans le contexte actuel, que la législation proposée permettra uniquement aux distributeurs canadiens de ne pas être un marché pour la distribution américaine. M<sup>me</sup> MacDonald l'a affirmé. Nous en sommes très contents. Beaucoup de ministres ont eu ce dossier entre les mains, mais ils n'ont pas eu l'audace de l'annoncer fermement comme elle l'a fait.

• 1020

Donc, nous, les producteurs, sommes est très heureux; nos collègues distributeurs aussi. Ils auront maintenant plus de produits à distribuer au Canada. Évidemment, si les chaînes de cinémas étaient contrôlées, à 100 p. 100, par les Américains, ce serait un autre problème à régler.

**Mme Finestone:** Justement. Je sais que vous êtes dans une position pour répondre à cette question. Vous avez le contrôle du matériel, mais si vous ne pouvez pas exercer plus de contrôle vous ne pourrez pas percer dans les salles de cinémas.

**M. Bonin:** Chez nous, au Québec, les films tels que: *Comme j'étais*, *Pouvoir intime* et autres, sont distribués par un Canadien, dans les salles de *Cinéplex Odeon*. Je ne crois pas que M. Garth H. Drabinsky soit un mauvais Canadien et essaie d'enlever à ses collègues l'accès aux écrans. Un tollé général s'élèverait si des distributeurs reconnus ne pouvaient avoir accès aux écrans. Vous en entendriez parler immédiatement.

**Mme Finestone:** D'accord. Il semble donc que l'accès à l'écran soit assuré.

**M. Bonin:** D'après nous, oui.

**Mme Finestone:** D'accord.

Vos commentaires évoquent quatre principes. Vous élaborez particulièrement sur le troisième et le quatrième principe. J'aimerais savoir comment vous allez les concilier. Si la cote d'écoute n'est pas assez élevée, les personnes n'achèteront pas les annonces au même rythme qu'auparavant. Ce qui affectera la rentabilité. Il y a l'argent nécessaire pour combler l'absence des sommes d'argent jadis accordées par le gouvernement, sommes récupérées par le biais des annonces. On parle de 820 millions de dollars, comparativement au milliard actuel. Je partage votre argument mais je veux votre opinion. D'accord? Si vous n'êtes pas soutenus par de bonnes cotes d'écoute, les *Nielson ratings*, et, qu'en même temps, vous voulez que les télédiffuseurs paient pour les productions canadiennes, par quels moyens croyez possible de récupérer ces sommes d'argent? Est-ce par les taxes? Je veux votre opinion. Aura-t-on assez d'argent pour récupérer ce manque? Et qui payera?

**M. Bonin:** Premièrement, je crois que les cotes d'écoute sont bonnes. Il faut assurer une continuité dans la politique gouvernementale. Par exemple, faisant suite aux sommes d'argent accordées pour soutenir les émissions canadiennes, il y a quatre ans, les choses se sont organisées. Conséquemment, on se retrouve avec de bonnes productions canadiennes. Du côté français il y a eu *Lance et compte* et du côté anglais *Anne of Green Gables*. Je crois que les cotes d'écoute ont été très

[Traduction]

**Mr. Bonin:** I think that what you say is quite right. You can produce but you also have to be able to distribute your production. So, given the present context, I think that the legislation proposed will simply allow Canadian distributors not to be a market for American distribution. Mrs. MacDonald has said so. We are quite satisfied. Many ministers have been landed with this issue, but they never dared make the firm statement she has made.

So we, as producers, are quite satisfied; so are our colleagues, the distributors. They will now have more product to distribute in Canada. Of course, if the movie houses were controlled 100% by the Americans, that would be another problem that would have to be settled.

**Mrs. Finestone:** Exactly. I know that you are in a position to answer this question. You control the material, but if you do not exercise more control you will not be able to get it shown in the movie houses.

**Mr. Bonin:** In Quebec, films like: *Comme j'étais*; *Pouvoir intime* and others are being distributed by a Canadian through the *Cineplex Odeon* theatres. I do not think that Mr. Garth H. Drabinsky is a bad Canadian trying to prevent his colleagues from having access to those screens. There would be a general hue and cry if recognized distributors could not get product on the screens. You would hear about it immediately.

**Mrs. Finestone:** Fine. So it seems that you are assured access to the silver screen.

**Mr. Bonin:** In our opinion, yes.

**Mrs. Finestone:** Fine.

Now in your comments you talk about four principles. You mainly dwell on the third and fourth principles. I would like to know how you are going to reconcile those two. If the ratings are not high enough, people will not be buying commercial air time as much as before. That will affect financial viability. You will need money to plug the funding gap that the government used to take care of, and this shortfall used to be made up with commercials. We are talking about \$820 million compared to the present \$1 billion. I am with you on this one but I would like to hear your opinion. Okay? If you do not have good ratings, *Nielson ratings* and if, at the same time, you want broadcasters to pay for Canadian production, how do you think you are going to be able to close that funding gap? Through taxes? I would like to have your opinion on that. Is there going to be enough money to close that gap? And who will pay?

**Mr. Bonin:** First of all, I think that ratings are a good thing. You have to ensure continuity in government policy. For example, after the necessary funding was granted to support Canadian broadcasting, four years ago, things got organized. So now we have good Canadian productions. On the French side there was *Lance et compte* and on the English side *Anne of Green Gables*. I think that the ratings were very good for



## [Text]

bonnes pour ces émissions canadiennes. Je ne pense pas que l'on ait vendu les commerciaux moins cher.

Nous disons seulement de continuer ce genre de démarches. L'exemple donné pour le documentaire ne dit pas que Radio-Canada devrait devenir *TV Ontario* ou *Radio-Québec*. On dit seulement qu'à cause d'un mandat spécifique, un bon documentaire peut être présenté. J'en ai fait un sur Alfred Pelland, le peintre canadien. Il a été diffusé *Aux beaux dimanches*, au temps des fêtes. C'est parce que Radio-Canada a un mandat spécifique pour ce genre de documentaire. Souvent, Radio-Canada nous donne du revers de la main en disant ne pas avoir de créneau pour ceci ou pour cela. Mais je crois que les cotes d'écoute sont là. Il faudrait accorder un peu plus de latitude permettant la diffusion de matériel reflétant la culture canadienne.

Un autre point nous a échappé tantôt: nos doléances portant sur la différence entre CBC et Radio-Canada. Radio-Canada diffuse beaucoup de produits doublés, en provenance de CBC. Ces émissions sont doublées en français.

• 1025

Inversement, il est très, très rare que des produits francophones doublés passent au réseau anglais. Nos collègues de CBC nous disent:

When the wording in the mouth is in English, the people are not used to seeing that and they do not want to see it and will not buy it.

Now we are getting into problems. Let us take motion pictures, for example. We have good Quebec motion pictures. There is a dubbing fund to dub the picture in the other national language at Telefilm Canada, but we are being told by CBC that they do not want to buy our films, as they we do not want to buy dubbed products. Now, for us, Canadian . . .

**Mrs. Finestone:** Is that the answer on *Laurier* and on some of the others?

**Mr. Bonin:** That is in-house productions; I am talking about private productions. I know that the CBC and Radio-Canada did buy *Laurier*.

So for us it is a big problem. I think we have access to CBC or Radio-Canada for specific products that are not regional. I know that certain humour is very québécois and certain humour is very Scottish and certain humour is very Maritimes. I know that it cannot be dubbed, really, because it is for specific markets.

When there is a product that is "Canadian-wise", the trend is that we see more of things dubbed in French from English CBC in Montreal than we see in Toronto things dubbed from . . .

**Mrs. Finestone:** Could you explain to me if you feel . . . There has been some observation that there is too much in the French network concentration on

le caractère distinct du Québec; et les Canadiens francophones hors Québec se sentent lésés dans leurs droits parce que leur

## [Translation]

both those Canadian programs. I do not think that the commercial slots were sold to the advertisers for less.

We simply say that that kind of thing should continue. The example we gave for documentaries do not mean that Radio-Canada should become *TV Ontario* or *Radio-Québec*. We are simply saying that because of specific terms of reference, a good documentary can be shown. I produced one on Alfred Pelland, the Canadian painter. It was shown on *Les Beaux Dimanches* during the Christmas season. It is because Radio-Canada has specific terms of reference for that kind of documentary. Radio-Canada often gives us the brushoff, saying that they do not have a time slot for this or that or the other thing. But I think that the ratings are there. You have to give a bit more latitude to allow the broadcasting of material that mirrors Canadian culture.

Another point we forgot before: We do have a grievance on the difference between CBC and Radio-Canada. Radio-Canada broadcasts a lot more dubbed products from CBC. Those programs are dubbed into French.

On the other hand, dubbed French programs are very, very seldom shown on the English network. Our CBC colleagues simply tell us:

Quand les mots anglais ne correspondent pas au mouvement des lèvres, les auditeurs ne sont pas habitués à voir ça, ils ne veulent pas le voir et ne l'acceptent pas.

Cela nous pose des problèmes. Prenons le cinéma, par exemple. Nous avons de bons films québécois. Téléfilm Canada offre un fonds de doublage pour doubler ces films dans l'autre langue officielle, mais les gens de la CBC nous disent qu'ils ne veulent pas acheter nos films parce qu'ils ne veulent pas acheter de produits doublés. Pour nous, Canadiens . . .

**Mme Finestone:** C'est la réponse qu'on vous donne pour *Laurier* et quelques autres émissions?

**M. Bonin:** Cela, c'est une production maison; je vous parle de productions du secteur privé. Je sais que CBC et Radio-Canada ont acheté *Laurier*.

Pour nous, donc, c'est un gros problème. Je crois que nous avons accès à la CBC ou à Radio-Canada pour des produits précis qui ne sont pas des produits régionaux. Je sais qu'un certain genre d'humour est très québécois, tout comme un certain genre d'humour est très écossais et un autre genre d'humour est très «provinces Maritimes». Je sais qu'on ne peut pas doubler ce genre de programmes puisqu'ils visent un marché précis.

Lorsqu'il y a un produit «pancanadien» la tendance que l'on constate, c'est qu'il y a plus d'émissions en anglais, en provenance de la CBC, qui sont doublées en français à Montréal, qu'il n'y a, à Toronto, d'émissions doublées en provenance . . .

**Mme Finestone:** Pourriez-vous me dire si vous croyez . . . Quelques-uns disent qu'au réseau français l'on se concentre beaucoup trop sur . . .

The distinct character of Quebec; and French-speaking Canadians outside of Quebec feel their rights are being

[Texte]

vécu n'est pas reflété dans les media francophones. Êtes-vous de cet avis, premièrement? Deuxièmement, quand vous parlez du caractère distinct de la radiodiffusion francophone, incluez-vous toute la francophonie du Canada?

**M. Bonin:** Oui.

**Mme Finestone:** Cela, c'est de Terre-Neuve à Vancouver, en passant par Calgary où il y a un bassin assez important de francophones.

**M. Bonin:** On a fait un résumé du texte, madame Finestone, mais en lisant le texte, vous verrez qu'on parle des francophones hors Québec et de toute cette question.

Vous me demandez si Radio-Canada est trop québécois et ne représente pas assez les francophones hors Québec.

**Mme Finestone:** C'est une critique qu'on entend.

**M. Bonin:** Si je demeurais à Sept-Îles ou à Thetford Mines et que j'écoutais le *Bye Bye* de fin d'année de Radio-Canada, je trouverais qu'il y a de l'humour très montréalais dans cette émission. J'ai de la famille à Thetford Mines et lorsque ces gens regardent le *Bye Bye*, la moitié d'entre eux ne comprennent pas parce que ce sont des films qui sont à l'affiche à Montréal ou des pièces qui ont été jouées à Montréal. Ils ne trouvent donc pas cela drôle. Cela, c'est la réalité, que voulez-vous.

**Mme Finestone:** Mais ils regardent *Dallas* et ils ne trouvent pas cela si difficile, n'est-ce pas?

**M. Bonin:** Non, non, mais je crois que Radio-Canada fait de son mieux pour les francophones hors Québec.

**Le président:** Merci, madame Finestone.

Monsieur Desrosiers.

**M. Desrosiers:** Merci, monsieur le président.

Vous me permettez d'abord de vous féliciter parce que nous pensons généralement les mêmes choses que vous.

Vos producteurs bénéficient-ils de Téléfilm Canada?

**M. Bonin:** Oui.

**M. Desrosiers:** Beaucoup?

**M. Bonin:** Oui, énormément. Pour nous, Téléfilm Canada est un instrument de soutien financier qui a aidé énormément à la relance de l'industrie.

**M. Desrosiers:** Et vous êtes très satisfaits?

**M. Bonin:** Oui.

**Mme Baillargeon:** De toute façon, de par sa nature, Téléfilm Canada ne finance que des producteurs indépendants.

**M. Desrosiers:** Oui, mais on nous a déjà dit que Téléfilm Canada, comme beaucoup d'autres organismes, favorisait un petit groupe de producteurs, toujours les mêmes.

**Mme Baillargeon:** Non, pas du tout. Téléfilm Canada s'est impliqué particulièrement au Québec, dans presque tous les

[Traduction]

encroached upon because their daily experience is not being mirrored in the French-speaking media. First of all, do you agree with that statement? Second, when you talk about the distinct character of French-speaking broadcasting, do you include all of Canada's French-speaking population?

**Mr. Bonin:** Yes.

**Mrs. Finestone:** That is from Newfoundland to Vancouver, including Calgary where you have a fairly large French-speaking population?

**Mr. Bonin:** We summarized our text, Mrs. Finestone, but if you read it you will see that we do address the question of francophones outside of Quebec and that whole broad question.

You are asking me whether Radio-Canada is too *québécois* and does not represent French-speakers outside Quebec broadly enough.

**Mrs. Finestone:** That criticism is made.

**Mr. Bonin:** If I lived in Sept-Îles or Thetford Mines and I listened to Radio-Canada's yearend program *Bye Bye*, I would personally find that there is too much Montreal humour in that program. I have family in Thetford Mines and when they watch the *Bye Bye* show, half of them do not understand it because it is about films that are being shown in Montreal or plays that are being produced in Montreal. They do not find it all that funny. That is reality, what can you do about it.

**Mrs. Finestone:** But they watch *Dallas* and they do not find it all that difficult to understand, do they?

**Mr. Bonin:** No, no, but I do think that Radio-Canada does do its best for the French-speaking population outside of Quebec.

**The Chairman:** Thank you, Mrs. Finestone.

Mr. Desrosiers.

**Mr. Desrosiers:** Thank you, Mr. Chairman.

First of all, I would like to congratulate you because we generally think the same way you do.

Do your producers get anything out of Telefilm Canada?

**Mr. Bonin:** Yes.

**Mr. Desrosiers:** A lot?

**Mr. Bonin:** Yes, a lot. In our case, Telefilm Canada is a financial support instrument that has done an awful lot to get the industry back on its feet.

**Mr. Desrosiers:** And you are quite satisfied?

**Mr. Bonin:** Yes.

**Mrs. Baillargeon:** Anyway, because of the very nature of the beast, Telefilm Canada only funds independent producers.

**Mr. Desrosiers:** Yes, but we have been told that Telefilm Canada, like a lot of other organizations, only favours a small group of producers and they are always the same ones.

**Mrs. Baillargeon:** No, not at all. Telefilm Canada, particularly in Quebec, has been involved in almost all areas of



[Text]

secteurs de la production, aussi bien le documentaire que les films *made for tv* ou les longs métrages. La plupart des producteurs membres de notre association qui produisent des films pour la télévision ont bénéficié de l'aide de Téléfilm Canada.

**M. Desrosiers:** Vous parlez de documentaires, et je suis bien d'accord avec vous là-dessus. Le dimanche, on a le football canadien, le football américain, le football de n'importe quel pays, et Radio-Canada nous arrive avec encore du football. On pourrait bien nous présenter des documentaires à ce moment-là, comme monsieur le dit. Beaucoup de gens n'aiment pas le football. Cela peut répondre à la question que vous posiez tout à l'heure, madame Finestone.

• 1030

À la page 7 de votre document, vous appuyez la recommandation sur la consultation fédérale-provinciale. Je vais vous dire bien honnêtement que je ne comprends pas pourquoi vous demandez cela. Le fédéral a déjà beaucoup de difficulté à se faire écouter, à se faire entendre par la Société Radio-Canada ou par d'autres. S'il fallait que cette recommandation-là soit prise au sérieux, on aurait encore beaucoup plus de difficulté.

J'aimerais que vous m'expliquiez votre but. Je ne comprends pas.

**M. Bonin:** Eh bien, quand on parle du caractère distinct de la radiodiffusion francophone, il faut reconnaître un fait. Le Canada aurait pu être *a great bilingual country* si un million de Canadiens français n'avaient pas émigré aux États-Unis et dans l'Ouest. Mais la politique de Macdonald, à l'époque, était de privilégier un autre type d'immigration.

Donc, le Québec est le château fort de la francophonie et si on veut avoir une politique cohérente, il faut essayer de s'entendre ou, du moins, de discuter avec ces gens-là. Il y a aussi Radio-Québec qui existe. Si on ne veut pas que Radio-Canada et Radio-Québec aient des politiques très conflictuelles... C'est simplement un souhait de dialogue que je formule, si c'est possible.

**M. Desrosiers:** Vous ne faites pas confiance au gouvernement canadien.

**M. Bonin:** Ce n'est pas cela du tout. On vit dans un système politique où il y a des provinces et un gouvernement central. Parfois j'aimerais mieux qu'il n'y ait qu'un gouvernement central, car ce serait bien plus simple. Dans le cinéma, dès qu'on traverse la frontière d'une province, on coproduit avec l'Ontario. On est le seul pays où les gens coproduisent entre eux. C'est un peu compliqué.

Ce n'est pas qu'on ne fait pas confiance au gouvernement fédéral; on souhaite un dialogue, si possible.

**M. Desrosiers:** Vous savez qu'il y a déjà des ententes entre le ministère des Communications et les provinces. Mais je ne comprends pas. On va avoir toutes sortes de problèmes avec cela. Cela ne vous aidera pas. Enfin, c'est mon opinion. On a déjà beaucoup de difficulté et s'il fallait impliquer les provinces... Et n'oubliez pas que les neuf autres provinces vont vouloir la même chose. Y avez-vous pensé?

[Translation]

production, whether documentaries, made-for-TV movies or full-length features. Most member producers of our association producing for television have been able to get help from Telefilm Canada.

**Mr. Desrosiers:** You were talking about documentaries, and I agree with you on that. On Sundays we have Canadian football, American football, whatever other country football, and Radio-Canada throws even more football at us. They could very well show us documentaries at that time, as the gentleman just said. Many people do not like football. That may answer the question you were asking a moment ago, Mrs. Finestone.

On page 7 of your brief, you support the recommendation on federal-provincial consultation. I will tell you quite honestly that I do not understand why you ask for that. The federal government already has a great deal of difficulty being heard, by the CBC or by others. If that recommendation were to be taken seriously, we would have much more difficulty.

I would like you to explain your purpose to me. I do not understand.

**Mr. Bonin:** Well, when we speak of the distinct character of French broadcasting, one fact must be recognized. Canada could have been *un grand pays bilingue* if a million French-Canadians had not emigrated to the United States and the West. But Macdonald's policy at the time was to favour another kind of immigration.

So, Québec is the stronghold of the French community and if we want to have a coherent policy, we have to try to agree, or at least confer, with those people. There is also Radio-Québec. If we do not want Radio-Canada and Radio-Québec to have very conflicting policies... I am simply expressing a wish for dialogue, if possible.

**Mr. Desrosiers:** You do not trust the Canadian government.

**Mr. Bonin:** That is not it at all. We live in a political system where there are provinces and a central government. Sometimes I might prefer that there were only a central government, because it would be much simpler. In film-making, once you cross a provincial border, there is co-production with Ontario. We are the only country with internal co-productions. It is rather complicated.

It is not that we do not trust the federal government; we want dialogue, if possible.

**Mr. Desrosiers:** You know that there are already agreements between the Department of Communications and the provinces. But I do not understand. We will have all sorts of problems with that. It will not help you. At least, that is my opinion. We already have a great deal of difficulty and if we had to involve the provinces... And do not forget that the



[Texte]

**M. Bonin:** Je comprends votre point de vue, mais c'est une recommandation que nos membres croyaient valable. Ils souhaitaient qu'il y ait un dialogue entre le Québec et le gouvernement fédéral dans ce domaine.

**M. Desrosiers:** Mais il y a déjà du dialogue. M. Marcel Masse a fait beaucoup de choses avec le gouvernement du Québec au niveau de Radio-Québec. Si la radiodiffusion était à la fois de compétence provinciale et fédérale, ce serait tout un fouillis, n'est-ce pas?

**Mme Baillargeon:** On ne dit pas que la radiodiffusion doit être de compétence fédérale et provinciale. Nous souhaitons qu'il y ait une harmonisation entre le fédéral et le provincial.

**M. Desrosiers:** Cela existe déjà, madame.

**Mme Baillargeon:** Oui, mais on réaffirme cela. On ne demande pas que la radiodiffusion soit de compétence conjointe.

**M. Desrosiers:** C'est clair. Merci beaucoup. C'est tout, monsieur le président.

**Le président:** Merci, monsieur Desrosiers.

Madame McDonald.

**Mme McDonald:** Merci, monsieur le président.

Vous recommandez un mandat de sept ans pour les membres du CRTC. C'est logique, à mon avis. De quelle façon devrait-on nommer les membres du conseil, selon vous? Quelles compétences exigeriez-vous d'eux?

**Mme Baillargeon:** Vous parlez du profil des personnes qui siègeraient au conseil d'administration du CRTC?

**Mme McDonald:** Oui, que proposez-vous comme profil idéal?

**Mme Baillargeon:** D'une part, on propose quelque part dans le texte qu'il y ait une représentation adéquate de francophones, de façon à ce que soient reflétées les deux réalités linguistiques du pays.

Quel serait le profil des personnes nommées au conseil d'administration? On ne s'est pas vraiment penchés sur cette question, mais il faudrait sûrement des gens qui soient au courant des problèmes de radiodiffusion et des problèmes de production au pays.

• 1035

**Mme McDonald:** Est-ce qu'il y a d'anciens producteurs parmi les membres du Conseil ou du conseil d'administration de Radio-Canada?

**M. Bonin:** Non.

**Mme McDonald:** Les radiotélédiffuseurs privés disent parfois que lorsqu'ils vont devant le Conseil, ils sont entre amis. Vous n'avez pas cette impression d'être avec des gens qui comprennent vos problèmes ou votre optique?

**Mme Baillargeon:** Je ne dirais pas nécessairement cela en ce qui concerne le CRTC. Le CRTC, particulièrement ces

[Traduction]

other nine provinces will want the same thing. Had you thought of that?

**Mr. Bonin:** I understand your point of view, but it is a recommendation that our members thought valid. They wanted a dialogue between Québec and the federal government in this area.

**Mr. Desrosiers:** But there is already dialogue. Marcel Masse has done many things with the Government of Québec about Radio-Québec. If broadcasting were under both provincial and federal jurisdiction, it would be a fine mess, would it not?

**Ms Baillargeon:** We are not saying that broadcasting should be federal and provincial. We want harmony between the federal and the provincial.

**Mr. Desrosiers:** That already exists, madam.

**Ms Baillargeon:** Yes, but we are restating that. We are not asking that broadcasting be a joint jurisdiction.

**Mr. Desrosiers:** That is clear. Thank you very much. That is all, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Desrosiers.

Ms McDonald.

**Ms McDonald:** Thank you, Mr. Chairman.

You recommend a seven-year term for CRTC members. That is logical, in my opinion. How should the members of the board be appointed, according to you? What qualifications would you require of them?

**Ms Baillargeon:** You are talking about the profile of people who would sit on the board of the CRTC?

**Ms McDonald:** Yes, what do you suggest as an ideal profile?

**Ms Baillargeon:** First, we suggest somewhere in the text that there be adequate francophone representation, so as to reflect the two language realities of the country.

What would be the profile of people appointed to the board? We have not really dealt with that question, but they would certainly have to be people who are aware of the problems of broadcasting and production in the country.

**Ms McDonald:** Are there former producers among the members of the commission or the board of the CBC?

**Mr. Bonin:** No.

**Ms McDonald:** Private broadcasters say sometimes that when they go before the commission, they are among friends. You do not have that feeling of being with people who understand your problems or your point of view?

**Ms Baillargeon:** I would not necessarily say that about the CRTC. Especially in recent years, the CRTC has moved in the

[Text]

dernières années, a poussé dans le sens des recommandations que nous émettons ici, a favorisé la production indépendante de façon assez importante, ne serait-ce, par exemple, que lorsqu'il a accordé un permis au nouveau réseau de télévision Quatre Saisons au Québec. Celui-ci doit, de par condition de licence, consacrer une très forte partie de sa programmation à des productions indépendantes. Le CRTC, actuellement, tient compte de la réalité canadienne à tous les niveaux.

Quant aux nominations au conseil d'administration du CRTC, elles pourraient se faire après consultation des différents milieux impliqués.

**Mme McDonald:** Est-ce que vous avez été consultés?

**Mme Baillargeon:** Non, pas pour les nominations. Cela pourrait être une façon de procéder. Le gouvernement pourrait demander aux milieux intéressés de proposer des noms et ensuite, bien sûr, ce serait une décision politique, une décision gouvernementale.

**Mme McDonald:** Certains proposent qu'on loue les bandes du spectre aux radiotélédiffuseurs pour une somme d'argent, afin qu'on ait plus d'argent à consacrer à des productions canadiennes. C'est une proposition des amis de la radiotélédiffusion publique. En avez-vous entendu parler?

Je m'explique. Pour recevoir un permis, il faudrait louer le droit de faire les émissions. Maintenant il faut faire une demande de permis de radiotélédiffusion, et l'idée serait de payer ou de louer ce droit. Avez-vous étudié cette proposition et avez-vous des commentaires à faire? Ce serait une façon d'amasser plus d'argent du secteur de la radiotélédiffusion.

**Mme Baillargeon:** Mais qui réinvestirait cet argent dans la production?

**Mme McDonald:** Je ne sais pas, mais on proposait de consacrer cet argent à la production canadienne. Ce pourrait être Téléfilm Canada ou...

**M. Bonin:** On n'a pas réfléchi à cela. C'est la première fois que cela nous est présenté. Je peux vous répondre très rapidement que cela pourrait effectivement être fait. Les gens qui ont une licence font de l'argent avec leur poste de télévision. Donc, je trouverais équitable qu'ils paient leur licence.

Comme on le disait tout à l'heure, le CRTC, présentement, ne peut imposer qu'une seule sanction. C'est comme si un juge avait 40 criminels devant lui et ne pouvait prononcer qu'une seule sentence: la prison à vie. Il y aurait beaucoup d'acquittements.

**Mme McDonald:** Vous êtes très sévère!

**M. Bonin:** Cela nous choque beaucoup, parce que les gens qui viennent devant le CRTC pour un renouvellement de licence ou bien pour demander une nouvelle licence promettent mer et monde. Quand on les évalue, on constate qu'ils n'ont pas pu tenir leurs promesses. Qu'est-ce qu'on leur dit? On vous enlève votre licence? Non. On leur dit: Essayez d'être gentils.

Il faudrait qu'il y ait plusieurs sanctions possibles. Ce serait plus facile à mettre en application. Parfois cela devient ridicule. Donc, pour ce qui du profil de ces gens, l'un d'eux pourrait être spécialisé en types de sanctions.

[Translation]

direction of the recommendations we make here, has encouraged independent production in a fairly big way, if only, for example, when it granted a licence to the new *Quatre Saisons* television network in Québec. As a condition of its licence, this network must devote a very large part of its programming to independent productions. At the present time, the CRTC takes account of Canadian reality at all levels.

Appointments to the board of the CRTC could be made after consulting the various groups involved.

**Ms McDonald:** Were you consulted?

**Ms Baillargeon:** No, not for the appointments. That would be one way to proceed. The government could ask interested groups to suggest names and after, of course, it would be a political decision by the government.

**Ms McDonald:** Some suggest renting frequency bands to broadcasters for a consideration, in order to have more funds for Canadian productions. That is a proposal by Friends of Public Broadcasting. Have you heard about it?

I will explain. To obtain a licence, you would have to rent the right to air programs. Now, you have to apply for a broadcasting licence, and the idea would be to pay for or to rent this right. Have you studied this proposal and do you have any comments to make? It would be a way to get more money out of broadcasting.

**Ms Baillargeon:** But who would reinvest that money in production?

**Ms McDonald:** I do not know, but it was suggested that that money be devoted to Canadian production. It could be Telefilm Canada or...

**Mr. Bonin:** We had not thought of that. This is the first time it has been presented to us. I can answer you very briefly that indeed it could be done. People who have a licence make money with their television station. So, I would find it fair for them to pay for their licence.

As was said a few minutes ago, the CRTC can now impose only one penalty. It is as if a judge had 40 criminals before him and could only pronounce a single sentence—life imprisonment. There would be too many acquittals.

**Ms McDonald:** Aren't you being a little hard on them?

**Mr. Bonin:** That shocks us no end, because people who come before the CRTC for a licence renewal or to apply for a new licence promise the moon. When they are evaluated, it is found that they have not been able to keep their promises. What are they told? That their licence will be taken away? No. They are told, "try to be good".

There should be several possible sanctions. It would be an easier system to apply. Sometimes it just gets ridiculous. So, as for the profile of board members, one of them could be a specialist in the types of sanctions.



[Texte]

• 1040

**Mme McDonald:** J'ai rencontré récemment un caucus de producteurs indépendants de Toronto. Ils ont soulevé la question des documentaires, surtout les documentaires de long métrage, et la question de l'accès à l'écran. Téléfilm Canada accepte maintenant de subventionner ces documentaires de long métrage si le producteur a un contrat avec un télédiffuseur, ce qui est difficile à obtenir, selon eux. Avez-vous aussi ce problème?

**M. Bonin:** Oui, nous avons aussi ce problème.

**Mme Baillargeon:** C'est la question qu'on soulevait lorsqu'on disait que c'était l'un des mandats de Radio-Canada ou de CBC. Un télédiffuseur privé n'a pas nécessairement le mandat de refléter le Canada d'un océan à l'autre. Par contre, c'est le mandat de Radio-Canada et de CBC que de permettre à tous les Canadiens de s'exprimer de différentes façons. C'est pour cela que Radio-Canada doit consacrer une partie de sa programmation à ce type de production, aussi bien Radio-Canada que CBC.

**M. Bonin:** Vous soulevez un problème très réel. En tant que producteurs indépendants, on ne sait pas ce à quoi on a droit à Radio-Canada. Est-ce qu'il y a un créneau documentaires de long métrage? Est-ce qu'ils vont en diffuser un, six ou douze au cours de l'année? Est-ce qu'il va y avoir trois téléromans privés ou un? Il y a un tas de choses qu'on ne sait pas. On est dans l'industrie privée et on essaie de prévoir, mais on n'a pas accès à leur grille. On ne sait pas quels créneaux on va avoir. Cela change énormément.

Donc, si, dans le mandat de Radio-Canada, il était très clairement dit: Il faut que vous présentiez six heures de documentaires par année, en anglais et en français, les producteurs sauraient qu'ils ont accès à cela. S'ils avaient un projet de documentaire intéressant, ils pourraient le présenter. Ou bien, s'il n'y a pas de grille, qu'on le dise carrément.

**Mme McDonald:** Savez-vous pourquoi Radio-Canada et CBC ne veulent pas diffuser plus de documentaires maintenant?

**Mme Baillargeon:** Les cotes d'écoute! C'est ce qu'on nous dit.

**M. Desrosiers:** Il y a aussi la protection des petits amis.

**Mme McDonald:** Mais est-il prouvé que les cotes d'écoute sont moins élevées pour ce genre de films?

**Mme Baillargeon:** Cela peut varier selon les types de documentaires, mais il est évident qu'un documentaire n'attire pas autant d'écoute qu'une dramatique ou même une émission sportive.

**M. Bonin:** Il faut rechercher un équilibre, madame McDonald. Dans tout cela, il s'agit de savoir quel est leur mandat précis et de savoir ce à quoi on a accès. Ensuite on va jouer selon les règles du jeu. Actuellement on ne sait rien de tout cela. On parle du documentaire. On ne veut pas faire de Radio-Canada un *TV Ontario* ou bien un Radio-Québec. On devrait cependant nous dire clairement ce à quoi on a droit: Vous aurez six heures de documentaires et ce sera aux *Beaux Dimanches*; tous les deux mois, *Les Beaux Dimanches*

[Traduction]

**Ms McDonald:** I recently met a caucus of independent producers from Toronto. They raised the issue of documentaries, especially feature-length documentaries, and the question of access to the screen. Telefilm Canada now agrees to subsidize these feature-length documentaries if the producer has a contract with a broadcaster, which is hard to obtain, according to them. Do you have this problem too?

**Mr. Bonin:** Yes, we do.

**Ms Baillargeon:** That is the question that was raised when we said that it was one of the mandates of Radio-Canada or CBC. A private broadcaster does not necessarily have the mandate to reflect Canada from sea to sea. However, Radio-Canada and CBC have the mandate to allow all Canadians to express themselves in different ways. That is why Radio-Canada as well as CBC must devote part of its programming to this kind of production.

**Mr. Bonin:** You raise a very real problem. As independent producers, we do not know what we are entitled to at Radio-Canada. Is there a slot for feature-length documentaries? Will they broadcast one, six or twelve of them during the year? Will there be three private dramatic series or only one? There is a host of things that we do not know. We are in private industry and we are trying to plan, but we do not have access to their timetable. We do not know what slots we will have. It's constantly changing.

So if Radio-Canada's mandate stated very clearly that it would have to present 6 hours of documentaries yearly, in English and in French, producers would know what they had access to. If they had a plan for an interesting documentary, they could present it. Or if there is no timetable, that should be clearly stated.

**Ms McDonald:** Do you know why Radio-Canada and CBC do not want to broadcast more documentaries now?

**Ms Baillargeon:** The audience ratings! That is what we are told.

**Mr. Desrosiers:** There is also favouritism.

**Ms McDonald:** But is it proven that the ratings are lower for this kind of film?

**Ms Baillargeon:** It can vary depending on the kind of documentary, but obviously a documentary does not draw as much of an audience as a drama or even a sports broadcast.

**Mr. Bonin:** We have to seek a balance, Ms McDonald. In all this, we have to know what their specific mandate is and what we have access to. Then we will play the game by the rules. At the present time, we do not know any of that. We are talking about documentaries. We do not want to make Radio-Canada into a *TV Ontario* or a Radio-Québec. But we should be clearly told what we are entitled to, like six hours of documentaries on *Les Beaux Dimanches*—every two months, *Les Beaux Dimanches* will present a documentary. Let them



## [Text]

présenteront un documentaire. Qu'on présente quelque chose d'intéressant. On ne leur demande pas de diffuser des platitudes. On veut au moins savoir: s'il y en a trois, il y en a trois, et s'il n'y en a pas, il n'y en a pas.

**Mme McDonald:** Merci, monsieur le président.

**Le président:** Merci, madame McDonald.

We are now entering the second round, and the first questioner on my list is Mr. Pennock.

**Mr. Pennock:** Thank you, Mr. Chairman. With respect to the CBC—just for a point of information, because I am not quite clear. In your presentation I think you were mentioning they should confine themselves to documentaries and informative-type programs. I just want to make certain I understand. Does this mean that they would continue to the CBC for Wayne and Shuster type shows, a Canadian opera company, or a weekly soap opera type of thing? Do you see them fulfilling that role?

**Mr. Bonin:** We were saying that ideally they should do information and sports, with all of the other types of production being done by independent producers in either Toronto or Montreal.

Now Wayne and Shuster could be done by Pat Ferns or Peter O'Brien or somebody in Toronto. We are just saying that their mandate is to *télédiffuser*, which is what I think they should do. Information is quite important; it is important to all Canadians. I am an information fan. I read three papers and listen to the news on three different stations; that is my bug.

• 1045

Mais nous pensons qu'ils devraient remplir leur mandat qui est de télédiffuser, et laisser les autres produire. Il a déjà été proposé que 50 p. 100 du temps d'antenne non réservé à l'information ou aux sports, soit offert aux producteurs indépendants. Nous comprenons qu'il y a une grosse infrastructure à Radio-Canada, mais si cette recommandation était appliquée, elle serait viable. En 1952, la Société Radio-Canada n'offrait pas de productions indépendantes, mais elle en présente maintenant.

**Mr. Pennock:** If the CBC were to change to only information and documentary programming, do you think they would have the talent left to do a good job on the documentary? Would not these people go flying off to the producers and leave the CBC without the cream of the crop, so to speak?

**Mr. Bonin:** No, I do not think so. The CBC would have to define what it wants on its *créneaux*, on its program, and the independent producers will do it, but it is up to them to clearly say what they want and they are not saying it right now.

**Mr. Pennock:** Well, we know the National Film Board is doing a fairly excellent job in documentary. Why split? Why have the two doing documentaries? Would it not be better to broaden the mandate of the National Film Board?

## [Translation]

present something interesting. We are not asking them to broadcast a big yawn. We at least want to know whether there will be three or none.

**Ms McDonald:** Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Ms McDonald.

Nous commençons maintenant le deuxième tour et le premier intervenant sur ma liste est M. Pennock.

**M. Pennock:** Merci, monsieur le président. Pour ce qui est de Radio-Canada, un éclaircissement, car il y a une chose dont je ne suis pas certain. Dans votre présentation, je pense que vous avez dit que Radio-Canada devrait se limiter aux documentaires et aux émissions d'information. Je veux m'assurer de bien comprendre. Est-ce que cela veut dire que la Société continuera à diffuser des comédies à la *Wayne and Shuster*, des opéras d'une compagnie canadienne ou un téléroman hebdomadaire, par exemple? Est-ce le rôle qu'elle devrait jouer, selon vous?

**M. Bonin:** Nous disions qu'idéalement, Radio-Canada ferait les émissions d'information et de sports, et les producteurs indépendants de Toronto ou de Montréal feraient tous les autres genres de production.

Pat Ferns ou Peter O'Brien ou quelqu'un de Toronto pourrait faire les émissions de *Wayne and Shuster*. Nous disions que le mandat de Radio-Canada est le *broadcasting*, et c'est ce qu'il devrait faire, à mon avis. L'information est assez importante; elle est importante pour tous les Canadiens. Je bouffe l'information. Je lis trois journaux et j'écoute les nouvelles à trois stations différentes; je suis un mordu.

But we think that they should fulfill their mandate, which is to broadcast, and let the others produce. It has been suggested that 50% of the air time not reserved for news or sports be offered to the independent producers. We realize that there is a large infrastructure at the CBC, but if this recommendation were implemented it would be viable. In 1952, the CBC did not show independent productions, but it does now.

**M. Pennock:** Si Radio-Canada ne faisait que des programmes d'information et documentaires, pensez-vous qu'il lui resterait assez de talents pour bien faire les documentaires? Ces gens ne rallieraient-ils pas du coup les producteurs privés, privant ainsi Radio-Canada des meilleurs talents?

**M. Bonin:** Non, je ne le pense pas. Radio-Canada devrait préciser ce qu'elle veut avoir dans ses *time-slots*, dans ses émissions, et les producteurs indépendants le feraient, mais il incombe à Radio-Canada de préciser ce qu'elle veut, et elle ne le fait pas maintenant.

**M. Pennock:** Eh bien, nous savons que l'Office national du film fait un travail pas mal extraordinaire dans le domaine des documentaires. Pourquoi séparer les deux? Pourquoi les deux agences produiraient-elles des documentaires? Ne serait-il pas préférable d'élargir le mandat de l'Office national du film?

## [Texte]

**Mr. Bonin:** I think you should ask CBC why they are not buying the National Film Board's documentaries in the first place, because they are not. If you talk to people at the National Film Board, they will tell you that CBC does not want to buy their things. They sell more to PBS than they do to CBC.

**M. Desrosiers:** On va fermer ça, l'Office national du film!

**Mr. Pennock:** You mention about the research, but could you expand upon that? Where do you see the specific type of research that is needed and who might make use of it?

**Mme Baillargeon:** Il est très difficile pour l'industrie du film d'obtenir quelque information que ce soit des télédiffuseurs, sauf pour les côtes d'écoutes qui sont mises à la disposition du public.

Par contre, nous savons que les télédiffuseurs possèdent des renseignements sur les coûts de production et sur le temps d'antenne consacré à tel ou tel type de production. Ces statistiques nous seraient fort utiles. Nous aimerions savoir quel pourcentage du budget est consacré à la production. Ces statistiques sont vraiment vitales pour l'industrie du film.

Nous pensons donc que le CRTC pourrait demander aux télédiffuseurs de lui fournir ces statistiques qui pourraient ensuite être relayées à l'industrie.

**M. Bonin:** Nous aimerions avoir accès à de telles statistiques. Prenons le cas de *Loyalties* présenté à CBC il y a deux semaines. Il serait intéressant de pouvoir obtenir des statistiques sur la cote d'écoute de cette émission, sur le coût par téléspectateur, etc.. Est-ce que cela revient à 1c. ou à 15c. par téléspectateur?

De notre côté, nous pourrions établir si nous aurons 2 millions de téléspectateurs qui regarderont *Pouvoir intime* qui sera présenté en mars 1988 et qui a coûté \$85,000. Ce sont des statistiques comme celles-là que nous aimerions obtenir.

**Le président:** Merci, monsieur Bonin. Monsieur Caldwell.

**Mr. Caldwell:** Thank you very much, Mr. Chairman, and I would like to welcome the witnesses. Madam, you were talking about cheaper licences to broadcast. Are you talking about broadcast rights?

**Ms Baillargeon:** Yes, that is what we are talking about. It is true that *Radio-Canada français* pays less for the same product than CBC English does. And it costs the same thing to produce in French as it does in English.

• 1050

**Mr. Caldwell:** I realize that. I do not know how we get around that, because I am sure they are looking at a smaller audience. Is that the reason?

**Ms Baillargeon:** Not necessarily. We have statistics, and in French Canada Radio-Canada has more of an audience than CBC has, in half-hour drama, let us say.

**Mr. Bonin:** Or cable. They go more rapidly to the English stations and American stations. So when you look at the

## [Traduction]

**M. Bonin:** Je pense que vous devriez d'abord demander à Radio-Canada pourquoi elle n'achète pas les documentaires de l'Office national du film, parce qu'elle ne les achète pas. Si on parle aux employés de l'Office national du film, ceux-ci vous diront que Radio-Canada ne veut pas acheter leurs produits. Ils en vendent plus à PBS qu'à Radio-Canada.

**Mr. Desrosiers:** We will close the National Film Board!

**M. Pennock:** Vous mentionnez la recherche, mais pouvez-vous en parler davantage? Où pensez-vous qu'il faut faire la recherche, et qui pourrait en profiter?

**Mrs. Baillargeon:** It is very difficult for the film industry to obtain any information whatsoever from broadcasters, except for the audience ratings, which are made available to the public.

On the other hand, we know that the broadcasters have information on production costs and on air time devoted to a given type of production. These statistics would be very useful to us. We would like to know what percentage of the budget is devoted to production. These statistics are really vital for the film industry.

We think that the CRTC could ask the broadcasters to provide it with these statistics, which could then be given to the industry.

**Mr. Bonin:** We would like to have access to such statistics. Take the case of *Loyalties*, which was shown on CBC two weeks ago. It would be interesting to be able to obtain statistics on the audience rating for that show, the cost per viewer, etc. Is it 1¢ or 15¢ per viewer?

For our part, we could find out if we will have two million viewers watching *Pouvoir intime*, which will be aired in March, 1988 and which cost \$85,000. It is statistics like that which we would like to obtain.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Bonin. Mr. Caldwell.

**M. Caldwell:** Merci beaucoup, monsieur le président. Je souhaite la bienvenue aux témoins. Madame, vous parliez de permis de radiodiffusion meilleur marché. S'agit-il de droits de radiodiffusion?

**Mme Baillargeon:** Oui, c'est cela. Il est vrai que Radio-Canada paie moins cher un même produit que la CBC. Et le coût de production est le même pour les émissions en français que pour les émissions en anglais.

**M. Caldwell:** Je le sais, mais je ne sais pas comment contourner cette situation, parce que je suis sûr que l'auditoire des émissions en langue française est plus petit. Est-ce la raison?

**Mme Baillargeon:** Pas nécessairement. Selon nos statistiques, au Canada français, Radio-Canada a une plus grande part de l'auditoire que La CBC au Canada anglais pour, mettons, un téléroman d'une demi-heure.

**M. Bonin:** Les abonnés du câble choisissent plus souvent les autres postes anglophones et les réseaux américains. Donc les



## [Text]

ratings, often they are the same thing, CBC or Radio-Canada; and sometimes Radio-Canada has better ratings, because the market is more divided in English Canada.

**Ms Baillargeon:** When CBC has a million rating, they are very happy. Radio Canada wants two million.

**Mr. Caldwell:** If they bought a production from your group and it cost you \$100,000 to make, how much would Radio-Canada pay you, approximately?

**Ms Baillargeon:** It would be 15% of that.

**Mr. Bonin:** Yes.

**Ms Baillargeon:** If you are talking about a feature, it is around 8% or 9%.

**Mr. Caldwell:** So you would have to get it run 10 times to get your money back.

**Ms Baillargeon:** Yes.

**Mr. Bonin:** Yes.

**Mr. Caldwell:** So there is not much incentive to do many films, I would think.

**Mr. Bonin:** No. The problem in Canada is that broadcasters are not paying the price. When the broadcast fund came in, the government said Telefilm will put in a third of the budget, the broadcasters will put in a third of the budget, and you guys find the other third. Those are reasonable prices. But we are never getting there. They are not doing that. They are always saying they do not have money. So it is hard to finance it.

If you take a feature film that they buy for \$85,000... let us take *Pouvoirs intimes*. They have three passes in five years. This is a 90-minute film, so it is going to take two hours of broadcast time, from 9 p.m. until 11 p.m. They are going to sell probably \$60,000 worth of publicity on this—

**Mr. Caldwell:** You mean \$60,000 worth of revenue they are going to receive.

**Mr. Bonin:** Yes, publicity revenue. This is for a screening lasting two hours, at least.

**Mr. Caldwell:** I am having a little trouble with the word "publicity".

**Mr. Paul Audley (Committee Researcher):** Advertising.

**Mr. Bonin:** Advertising. On dit «publicité» en français. It is "advertising" in English. Let us say they get *une côte d'écoute de 1 million*, which is not bad. They are paying about 8¢ *par téléspectateur*, and sometimes they get two million. Yves's last picture had a two-million rating, so I am cutting it in half now. They are paying 8¢ *par téléspectateur*.

**Mr. Caldwell:** Yes.

**Mr. Bonin:** Ils font un minimum de 60,000\$ dans la première passe et il y en a deux autres.

Il n'y a pas une cinématographie nationale au monde qui fonctionne sans l'appui de sa télévision nationale.

## [Translation]

cotes d'écoute de la CBC et de Radio-Canada sont souvent les mêmes; parfois celles de Radio-Canada sont meilleures, parce que le marché au Canada anglais est plus divisé.

**Mme Baillargeon:** Si la CBC rejoint un million de téléspectateurs, elle est très contente. Radio-Canada veut en avoir 2 millions.

**M. Caldwell:** Si Radio-Canada vous achetait une production qui vous a coûté 100,000\$, combien vous la paierait-elle à peu près?

**Mme Baillargeon:** 15 p. 100 du coût.

**M. Bonin:** Oui.

**Mme Baillargeon:** S'il s'agit d'un long métrage, Radio-Canada paie 8 ou 9 p. 100.

**M. Caldwell:** Donc il faut le présenter à dix reprises pour que vous récupériez votre argent.

**Mme Baillargeon:** Oui.

**M. Bonin:** Oui.

**M. Caldwell:** Cela ne constitue pas un encouragement à présenter de nombreux films, à mon avis.

**M. Bonin:** Non. Le problème au Canada c'est que les télédiffuseurs ne paient pas le prix. Quand le fonds de télédiffusion a été créé, le gouvernement a dit que Téléfilm contribuait le tiers du budget, les télédiffuseurs le tiers du budget et les producteurs indépendants le reste. C'est raisonnable. Mais on n'y arrive jamais. Les autres ne font pas leur part. Ils prétendent toujours qu'ils n'ont pas l'argent. Donc il est difficile de financer cela.

Prenons un long métrage qu'on achète pour 85,000\$... Mettons *Pouvoirs intimes*. On le présente à trois reprises dans cinq ans. Il s'agit d'un film de 90 minutes, donc il faut deux heures d'antenne pour le présenter, de 21 heures à 23 heures. On vendra probablement pour 60,000\$ de publicité...

**M. Caldwell:** Vous voulez dire qu'on gagnera 60,000\$ en revenu.

**M. Bonin:** Oui, revenu de publicité. Cela pour une émission qui durera au moins deux heures.

**M. Caldwell:** Je comprends mal le mot «publicité».

**M. Paul Audley (rechercheur du Comité):** *Advertising* en anglais.

**M. Bonin:** On dit publicité en français. C'est *advertising* en anglais. Mettons qu'on obtient *one million viewers*, ce qui n'est pas mal. Il en coûte 8c. *per viewer* et parfois on en obtient 2 millions. Le dernier film d'Yves a attiré 2 millions de téléspectateurs, donc je réduis ce chiffre de moitié. On paie 8c. *per viewer*.

**M. Caldwell:** Oui.

**Mr. Bonin:** They make a minimum of \$60,000 on the first run and there are two more.

There is no national film industry in the world that operates without the support of its national television network.



[Texte]

**Ms Baillargeon:** Just to quote figures, in England, France, and Germany television pays 80% of production costs.

**Mr. Caldwell:** I think, though, we have to look at reality. They cannot pay more than they are going to get back; and that is where we are caught. I think we would all like more Canadian film on Canadian television, but we also have to be realistic.

I would like to ask you another question. Do you think all CBC and Radio-Canada producers should be on contract?

**Ms Baillargeon:** They do not have many producers in-house. They have directors and they have department heads, but they do not have producers as we see them in our businesses.

**Mr. Caldwell:** Should they have any?

**Ms Baillargeon:** Not necessarily, no.

**Le président:** Vous avez d'autres questions?

**Mrs. Finestone:** I would like one short question on a procedural matter they pointed out.

• 1055

**The Chairman:** It is your right.

**Mrs. Finestone:** On access or knowledge of what CBC or Radio-Canada has in their program plan for the year, assuming they were required to present a programation plan for drama, documentary, etc., would you suggest that the access by the private sector to those plans should be done on a *concours* basis?

**Mr. Bonin:** No, we are not saying that. What we would like to know is whether in their planning there are in 1988-1989, let us say, three mini-series and they want one of them to be done by the private sector, or two of them. I do not know how you say it, but *téléromans anglais*—

**Mrs. Finestone:** Okay, drama.

**Mr. Bonin:**—and two are going to be given to the private sector; they are going to have three documentaries a year. Just to know what is coming . . . We have to organize our work and we would like to know what to pitch to them, that is all.

**Mrs. Finestone:** Thank you.

**The Chairman:** Ms McDonald, did you have anything more?

**Ms McDonald:** No further questions, thank you.

**The Chairman:** Mr. Audley, I think we have about four and a half minutes remaining. Mr. Desrosiers would have to wait for a third round, and there will not be time for a third round.

**Mr. Audley:** I will try to be brief. As I think you know, we are trying to focus at the moment on legislative issues. You have raised the important policy question of the balance between in-house production and independent production. Is that a matter you are recommending be addressed in the legislation, or do you feel it should be left to policy develop-

[Traduction]

**Mme Baillargeon:** Juste pour citer des chiffres, en Angleterre, en France et en Allemagne, la télévision paie 80 p. 100 des coûts de production.

**M. Caldwell:** Mais je pense qu'il faut tenir compte de la réalité. On ne peut payer plus qu'on ne recevra; et c'est justement là le hic. Je pense que nous aimerions tous voir plus de films canadiens à la télévision canadienne, mais nous devons être réalistes aussi.

Je voudrais vous poser une autre question. Pensez-vous que tous les producteurs de Radio-Canada et de la CBC devraient être à contrat?

**Mme Baillargeon:** Radio-Canada n'a pas beaucoup de producteurs salariés. Elle a des directeurs et des chefs de services, mais pas de producteur dans le même sens que nous.

**M. Caldwell:** Est-ce que Radio-Canada devrait en avoir?

**Mme Baillargeon:** Pas nécessairement, non.

**The Chairman:** Do you have any more questions?

**Mme Finestone:** Je voudrais poser une brève question relative à la procédure sur un point qu'ils ont signalé.

**Le président:** C'est votre droit.

**Mme Finestone:** Pour ce qui est du plan de programmation de Radio-Canada ou de la CBC pour l'année, si elles devaient présenter un plan de programmation pour les émissions dramatiques, les documentaires et ainsi de suite, proposeriez-vous que l'accès à ces plans pour le secteur privé soit déterminé par un concours?

**M. Bonin:** Non, ce n'est pas ce que nous disons. Ce que nous voudrions savoir, c'est si le plan de la société pour 1988-1989 prévoit, mettons, trois mini-séries, dont une ou deux seront confiées au secteur privé. Je ne sais pas le dire en anglais, mais les téléromans anglais . . .

**Mme Finestone:** Les émissions dramatiques.

**M. Bonin:** . . . deux de ces programmes seront confiés au secteur privé; on présentera trois documentaires par an. Juste pour savoir ce qui viendra . . . Nous devons planifier notre travail et nous voudrions savoir ce que nous devrions leur offrir, c'est tout.

**Mme Finestone:** Merci.

**Le président:** Madame McDonald, avez-vous d'autres questions?

**Mme McDonald:** Non, merci.

**Le président:** Monsieur Audley, il nous reste environ quatre minutes et demie, je pense. M. Desrosiers devra attendre le troisième tour, mais il n'y aura pas assez de temps pour cela.

**M. Audley:** J'essaierai d'être bref. Comme vous le savez, je pense, nous essayons de nous pencher sur les questions législatives pour le moment. Vous avez soulevé l'importante question de la politique sur l'équilibre entre la production interne et la production indépendante. Est-ce que vous recommandez qu'on en traite dans la loi, ou croyez-vous qu'on

[Text]

ment with the proportion set based on the realities as they change? We are at 50% now. Should that simply continue to evolve or should something be put into the act?

**Ms Baillargeon:** What we are recommending is that the principle itself be in the legislation. And formulation of it in the regulations after.

**Mr. Audley:** Would you see that at the moment as involving precluding the CBC from carrying out production in certain categories of programming?

**Ms Baillargeon:** This we would agree to, yes.

**Mr. Audley:** Okay. The second point. You expressed a concern that the broadcasting legislation recognized, and I think you said either the specificity and specific needs of Quebec, or French language broadcasting. Which should the act provide for? Should it make reference to the specific character and situation and needs of French language broadcasting, or of Quebec broadcasting?

**Mr. Bonin:** We say in our document that we would like to see CBC, Radio-Canada cover in French all Canada as they are doing now, to touch all francophones and we would like to see that in legislation. That is about it. We want them to have that in their mandate and we do not want them to stop broadcasting in French in Calgary or in New Brunswick or wherever the francophones are and it is justified by the number in the population.

**Mr. Audley:** I just have one final question. The task force recommends that the act require the CBC to cover the whole range of Canadian programming in fair proportion, and they are not more specific than that. The current legislative provisions address the question of a balance of information, enlightenment and entertainment, which may to some extent get at the documentary issue, and regional balance and so on. How specific should the revised act be about the programming objectives of the CBC? Do you want that kind of detail put into the act so it is quite clear what the whole range of Canadian programming in fair proportion should mean?

**Mr. Bonin:** No, I think you cannot put that in the act. But you could have in the act that we want an *un équilibre*. But you cannot be specific because times are changing and—

**Mr. Audley:** I guess the point I wanted to make was that if the task force recommendation is accepted, then the provisions in the act related to the CBC will be far less specific than they have been in the past, than they are in the current legislation.

**Ms Baillargeon:** You cannot be more specific than that. What you would want is a list of specificity in the act. Is that what you are saying?

• 1100

**Mr. Audley:** Raising the question, just pointing out the reality... If the task force recommendation is accepted, the

[Translation]

devrait le laisser aux cadres de la Société, qui établiront la proportion selon les réalités changeantes? La proportion actuelle est de 50 p. 100. Est-ce qu'on devrait laisser libre cours à l'évolution de la situation ou devrait-on préciser la chose dans la loi?

**Mme Baillargeon:** Nous recommandons que le principe même figure dans la loi. La formulation peut se faire plus tard, dans le règlement.

**M. Audley:** D'après vous, est-ce que cela empêcherait Radio-Canada de faire de la production pour certaines catégories de programmes?

**Mme Baillargeon:** Nous serions d'accord là-dessus, oui.

**M. Audley:** D'accord. Puis, vous voulez que la Loi sur la radiodiffusion reconnaisse la spécificité et les besoins particuliers du Québec ou de la radiodiffusion française. Qu'est-ce que la loi devrait prévoir? Devrait-on mentionner la spécificité et les besoins particuliers de la radiodiffusion en langue française ou de la radiodiffusion québécoise?

**M. Bonin:** Dans notre mémoire, nous disons souhaiter que Radio-Canada émette dans tout le Canada en français, ce qui est en train de se faire actuellement, pour atteindre tous les francophones; et nous voulons que cela soit précisé dans la loi. C'est à peu près tout. Nous voulons que cela figure dans le mandat de Radio-Canada et nous ne voulons pas qu'on cesse de faire des émissions en français à Calgary ou au Nouveau-Brunswick, où que se trouvent des francophones, dans la mesure où le nombre le justifie.

**M. Audley:** Je n'ai qu'une dernière question. Le groupe de travail recommande que la loi oblige la Société Radio-Canada à faire toute la gamme de la programmation canadienne dans une proportion équitable, mais il n'est pas plus précis que cela. Les mesures législatives actuelles traitent de l'équilibre entre l'information, l'éducation et le divertissement, ce qui a une certaine incidence sur les questions des documentaires et de l'équilibre entre les régions, par exemple. La loi révisée devrait-elle préciser les objectifs de programmation de Radio-Canada? Voulez-vous qu'on mette ces détails dans la loi afin de savoir ce que veut dire une proportion équitable de toutes les variétés de programmation canadienne?

**M. Bonin:** Non, à mon avis, on ne saurait le mettre dans la loi. Bien entendu, on pourrait préciser que nous voulons *à balance*, mais on ne peut pas préciser parce que les temps changent et...

**M. Audley:** Bref, ce que je veux dire, c'est que si la recommandation du groupe de travail est acceptée, les dispositions de la Loi relatives à la Société seront beaucoup moins précises que par le passé et que dans la loi actuelle.

**Mme Baillargeon:** On ne peut être plus précis que cela. Vous voulez qu'une liste précise figure dans la loi. C'est ce que vous voulez dire?

**M. Audley:** Le fait de soulever la question, et de simplement montrer la réalité... Si la recommandation du groupe d'étude



## [Texte]

act will be less specific and precise about what the CBC should do than it is now.

**Ms Baillargeon:** What counts is that the principle is maintained.

**Le président:** Nous remercions M<sup>me</sup> Baillargeon et M. Bonin pour leur témoignage.

Le Comité reprendra ses travaux, à 18h00.

La séance est levée.

## [Traduction]

est acceptée, le mandat de Radio-Canada sera moins précis, dans la loi, qu'il ne l'est à l'heure actuelle.

**Mme Baillargeon:** Ce qui compte, c'est que le principe soit maintenu.

**The Chairman:** Thank you, Mrs. Baillargeon and Mr. Bonin, for appearing before us.

The committee will resume its hearings at 6 p.m.

The meeting is adjourned.

## EVENING SITTING

• 1835

**The Chairman:** Before our calling our witnesses to the table, I want to conclude—and we will not go into closed session for this purpose—a piece of committee business about which we had an informal discussion earlier this evening. This relates to the Order in Council appointments, which Lynn McDonald had asked to be heard by the committee.

• 1840

To summarize where we are in that discussion, Ms McDonald has asked for the appearance of Mr. Kozminski, an appointee to the CBC board; of Jacques Courtois, to The Canada Council; Marc Dorion, to the National Film Board; and Léo Rémillard, an appointee to the National Arts Centre board. Is it agreed among committee members that we call these people?

Monsieur Desrosiers.

**M. Desrosiers:** Monsieur le président, le programme est très chargé. Lundi le 2 mars, je ne serai pas là. Ces gens-là se feraient certainement un grand plaisir de venir nous rencontrer, mais il me semble que ce n'est pas nécessaire pour le moment.

**The Chairman:** Colleagues, we have had an objection to hearing all these appointees. I should say the other part of the informal discussion was that we would strive to meet on the evening of Monday, March 2, to hear all these appointees in one sitting, which would be extraordinary to our usual schedule.

That piece of information having been received, Mr. Desrosiers would you be in support of the idea?

**M. Desrosiers:** Je ne pourrai pas venir le 2 mars.

**The Chairman:** Are there any objections then to following that procedure? Are colleagues in agreement with doing this?

**Some hon. members:** Agreed.

**The Chairman:** Then we will meet at 6 p.m. on Monday, March 2, and in the event that these appointees are truly unable to attend at this time, I would like to have the authorization of the committee to have the clerk, in consultation with members, to arrange times that are not in conflict during the course of the week of March 2.

## SÉANCE DU SOIR

**Le président:** Avant d'inviter nos témoins à s'approcher, j'aimerais, sans que cela nous oblige à passer à huis clos, régler une question dont nous avons discuté officiellement tout à l'heure. Il s'agit des nominations par décret du conseil que Lynn McDonald souhaiterait qu'étudie le Comité.

En résumé, M<sup>me</sup> McDonald a demandé que comparaisse M. Kozminski qui a été nommé au conseil d'administration de la Société Radio-Canada; Jacques Courtois, au Conseil des arts; Marc Dorion, à l'Office national du film; et Léo Rémillard, au conseil d'administration du Centre national des arts. Les membres du Comité sont-ils d'accord pour que nous convoquions ces différentes personnes?

Mr. Desrosiers.

**Mr. Desrosiers:** Mr. Chairman, we have a very heavy agenda. On Monday, March 2, I will not be here. These people would certainly be very pleased to come and meet us but I do not think it is necessary for the moment.

**Le président:** Il semblerait donc qu'il y ait objection. Je dois préciser que lors de notre discussion tout à l'heure, nous avions dit que nous essaierions de nous réunir le lundi, 2 mars au soir afin d'entendre toutes ces personnes en une séance, séance qui s'ajouterait à notre programme normal.

Cela dit, qu'en pensez-vous, monsieur Desrosiers?

**Mr. Desrosiers:** I will not be able to come on March 2.

**Le président:** Y a-t-il d'autres objections? Êtes-vous d'accord?

**Des voix:** D'accord.

**Le président:** Nous nous réunirons donc à 18 heures le lundi, 2 mars et, au cas où ces différentes personnes sont réellement dans l'impossibilité de venir ce soir-là, j'aimerais que le Comité m'autorise à demander au greffier de prévoir d'autres dates, en consultation avec nous évidemment, au cours de la semaine du 2 mars, sans toutefois empiéter sur le reste de notre travail.



## [Text]

It is logical to assume that some, if not all, of the appointees would be able to attend on the Monday night, but we need to give Martin that leeway.

**Mrs. Finestone:** Mr. Chairman, there has been some informal discussion with a number of our colleagues around the table with respect to changing the Thursday night hearings to Monday nights, and I understood the reasons. Have you considered this yet?

**The Chairman:** No, we have not had a consideration of that, nor have we had a discussion of it, but I would be prepared to have that discussion now if you so wish.

**Mrs. Finestone:** Well, I am quite prepared, Mr. Chairman, to move to three out of the four Monday nights of the month of March. When I spoke to my colleague, Ms McDonald, I think she agreed with this. Is that correct?

**Ms McDonald:** I am certainly agreeable to whatever is convenient to other members. I do not know about when we should make the switch; people may already have put it in the book. I think we would have to be . . .

**The Chairman:** Well, we do have some witnesses scheduled. I think we are going to have to rely on the capability of our trusty clerk to see what he can do to reschedule.

If we could give him the guidance that we want to move as rapidly and as completely as possible to a Monday as opposed to a Thursday night, then he . . . We may have a couple of transitional weeks, but we will of course avoid having a Monday and a Thursday meeting in the same week.

Martin, would that be sufficient guidance for you? Would it then be agreeable to members of the committee?

**Ms McDonald:** Obviously for the first week we have a Monday and a Thursday meeting, because we . . .

**The Chairman:** Yes, I am sorry. That would be the one exception to what I just stated.

**Ms McDonald:** Then the following week, the week of March 9, we would switch to Monday. Is that the idea?

**The Chairman:** Yes, provided that witnesses can be rescheduled. A number of witnesses have already been confirmed for that week, including the Canadian Broadcasting League and the CCTA for the Thursday night.

• 1845

**Mrs. Finestone:** We should keep that commitment.

**Ms McDonald:** They are both groups that probably can be switched; they are both here.

**The Chairman:** We will obviously keep the commitment. If we can switch them to the Monday—we will consult with them, and the clerk will make the confirmation.

## [Translation]

On peut supposer que certains, sinon tous, pourront être là le lundi soir, mais il nous faut pouvoir donner une certaine latitude à Martin.

**Mme Finestone:** Monsieur le président, avec un certain nombre de nos collègues, nous avons discuté de la possibilité de remplacer les séances du jeudi soir par des séances le lundi soir. J'ai compris les raisons invoquées et je me demande si vous y avez déjà réfléchi.

**Le président:** Non, nous n'y avons pas encore réfléchi et nous n'en avons pas non plus discuté mais je ne vois pas d'inconvénient à ce que nous en parlions tout de suite, si vous le voulez.

**Mme Finestone:** Ma foi, je suis tout à fait prête à ce que nous siégions trois des quatre lundis soir de mars. Je crois que M<sup>me</sup> McDonald est également d'accord. N'est-ce pas?

**Mme McDonald:** Je suis tout à fait prête à accepter ce qui arrange les autres membres du Comité. Toutefois, je ne sais pas à partir de quel moment vous voulez changer. Peut-être que certains se sont déjà engagés pour une soirée ou l'autre. Il nous faut . . .

**Le président:** Nous avons en effet prévu un certain nombre de témoins. Il va nous falloir demander à notre fidèle greffier de voir s'il n'est pas possible de modifier ce programme.

Si nous pouvions lui indiquer que nous voulons dès que possible et dans toute la mesure du possible siéger le lundi plutôt que le jeudi soir, il . . . Peut-être faudra-t-il une ou deux semaines de transition, mais nous allons évidemment éviter de siéger à la fois le lundi et le jeudi de la même semaine.

Martin, est-ce que cela vous suffit? Cela convient-il aux députés?

**Mme McDonald:** Il est évident que pour la première semaine, nous avons une séance le lundi et une autre le jeudi, puisque . . .

**Le président:** Oui, je suis désolé. Ce serait l'exception à la règle que je viens d'énoncer.

**Mme McDonald:** Puis la semaine suivante, la semaine du 9 mars, nous passerions au lundi. C'est bien cela?

**Le président:** Oui, à condition que les témoins soient disponibles. Un certain nombre ont déjà été confirmés pour cette semaine-là, notamment la Ligue de la radiodiffusion canadienne et l'Association canadienne de télévision par câble, le jeudi soir.

**Mme Finestone:** Nous ne pouvons donc probablement pas changer cela.

**Mme McDonald:** Ce sont pourtant deux groupes qu'il est facile de changer puisqu'ils sont l'un et l'autre ici.

**Le président:** Nous verrons si nous pouvons leur demander de comparaître le lundi. Le greffier devra nous le confirmer.

## [Texte]

I think we have sufficient guidance, then, from the committee. I thank members for their indulgence in that regard.

We have one remaining piece of business to deal with before we call our witnesses 45 minutes late to the table. The staff were called upon to do a little travel to conduct inquiries related to our report; in other words, to confer with certain people in Toronto and possibly Montreal. I would appreciate a motion that the research staff be authorized to travel to conduct inquiries related to the report on broadcasting policy, referred to the committee on January 19, and that reasonable travelling and living expenses be paid to those concerned.

**Mrs. Finestone:** I so move.

Motion agreed to

**Mrs. Finestone:** Do they plan to be travelling while we are on holiday, or do they plan to be travelling on days off? When do they plan to travel?

**The Chairman:** They are limited to travel within Canada. Given our climate, that pretty well contains it, unless Victoria is part of the itinerary.

**Mrs. Finestone:** A matter of business, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Yes, Mrs. Finestone.

**Mrs. Finestone:** Where is the food you promised us, if you made us sit for these hours? Let us be practical.

**Ms McDonald:** Mrs. Finestone wants another birthday cake.

**Mrs. Finestone:** Right. No cookies. Food.

**The Chairman:** I think one of our witnesses whose company enjoyed a profitable first quarter might be persuaded to do that, but I do not know whether that would meet with the anti-lobbying spirit of Parliament.

Truly, we will have to have a discussion about whether we will have food with an open meeting, Mrs. Finestone. We certainly agreed that with a closed meeting we would. So tough it out, if you would, please.

We will begin our hearing of the witnesses from Cancom. I welcome you, Mr. Peters, and your colleagues. Mr. Ray Peters is Chairman of Cancom; *M. Pierre Morrissette est président et administrateur en chef*; Mrs. Cornell is Vice-President, Regulation and Corporate Affairs, and Mr. Johnson is counsel.

Mr. Peters, we would invite you to make a preliminary statement, and then we would proceed with our round of questioning.

I take it, colleagues, that we have tacitly agreed to stay to our original schedule for tonight, which would make us 45 minutes late in finishing. Would that be acceptable? No dissent having been heard, Mr. Peters, would you please proceed.

**Mr. Ray Peters (Chairman of the Board, Canadian Satellite Communications):** Thank you very much, Mr. Chairman, members of the committee. We are pleased to appear before

## [Traduction]

Il semble que nous soyons donc bien d'accord. Je remercie les députés de leur indulgence.

Il nous reste encore une chose à régler avant de prier nos témoins de s'approcher 45 minutes plus tard que prévu. Notre personnel a dû faire certains déplacements pour la préparation de notre rapport; autrement dit, pour aller voir certaines personnes à Toronto et peut-être à Montréal. Quelqu'un voudrait-il bien proposer que le personnel de recherche soit autorisé à se déplacer pour aller rencontrer certaines personnes au sujet du rapport sur la politique de radiodiffusion renvoyé au Comité le 19 janvier et que les frais de déplacement et de pension raisonnables leur soient remboursés.

**Mme Finestone:** Je le propose.

La motion est adoptée

**Mme Finestone:** Prévoient-ils de voyager pendant les congés ou les journées où nous ne travaillons pas? Quand ces déplacements sont-ils prévus?

**Le président:** Ils ne peuvent voyager qu'au Canada. Étant donné notre climat, cela les limite quelque peu, à moins que Victoria soit sur leur itinéraire.

**Mme Finestone:** Question importante, monsieur le président.

**Le président:** Oui, madame Finestone.

**Mme Finestone:** Où est la nourriture que vous nous aviez promise si nous siégeons à de telles heures? Soyons pratiques.

**Mme McDonald:** M<sup>me</sup> Finestone veut un autre gâteau d'anniversaire.

**Mme Finestone:** C'est cela. Pas de biscuits. De la nourriture.

**Le président:** Je suppose qu'un de nos témoins dont la société a fait de gros bénéfices au premier trimestre pourrait vous offrir cela, mais je ne suis pas sûr que ce soit tout à fait dans l'esprit antilobby du Parlement.

Sérieusement, il va nous falloir discuter de cette question de nourriture lorsqu'il s'agit de séance publique. Cela ne pose pas du tout de problème pour les séances à huis clos. Soyez donc stoïque, si vous n'y voyez pas d'inconvénient.

Nous allons maintenant entendre des témoins de Cancom. Je souhaite la bienvenue à M. Peters et à ses collaborateurs. M. Ray Peters est président de Cancom, *Mr. Pierre Morrissette is president and chief executive officer*; M<sup>me</sup> Cornell, vice-présidente, Réglementation et affaires institutionnelles et M. Johnson, avocat.

Monsieur Peters, nous vous invitons à faire une déclaration liminaire et nous passerons ensuite aux questions.

Je suppose, mesdames et messieurs, que nous avons tacitement convenu de nous en tenir au programme que nous avons pour ce soir et ainsi de terminer 45 minutes en retard. Est-ce d'accord? Comme il ne semble pas y avoir d'objections, allez-y, monsieur Peters.

**M. Ray Peters (président du conseil, Canadian Satellite Communications):** Merci beaucoup, monsieur le président et mesdames et messieurs. Nous sommes heureux de comparaître



[Text]

you tonight in this first round of discussions of the Report of the Task Force on Broadcasting Policy.

As your chairman has indicated, my name is Peters. I appear before you this evening as Chairman of the Board of Canadian Satellite Communications, better known to you as Cancom. With me tonight are Pierre Morrisette, President and Chief Executive Officer of Cancom; Susan Cornell, Vice-President, Regulatory and Corporate Affairs; and Chris Johnson, Secretary and Legal Counsel for Cancom.

Before addressing the legislative issues in the report, let me briefly describe Cancom so you will understand the context of our remarks. We have often said that Cancom probably is the most misunderstood company there is in Canada, at least broadcasting companies anyway, Mr. Chairman.

Cancom was licensed by the CRTC in April 1981 to provide a broadcasting service to rural and remote areas of our country. At that time numerous unlicensed cable systems distributing television signals received from United States satellites were springing up throughout our country. People were simply fed up with waiting for a Canadian solution for their broadcasting needs and were taking the law into their own hands.

• 1850

Cancom was licensed to be the Canadian solution, operating within the Canadian broadcasting system and under Canadian law and regulation. This solution was considered to be an urgent matter by governments of the day and the CRTC. Consequently, within 90 days of receiving its licence, Cancom placed in its four Canadian television signals on Telesat Canada's Anik D satellite, notwithstanding that infrastructure for receiving and distributing these signals in rural Canada was largely not yet established.

Everyone wanted the Canadian alternative to be available as quickly as possible to stem the flow of unlicensed operations. This quick response meant that Cancom had to pay a heavy cost of satellite facilities without offsetting revenues; in other words, we were in business long before we were able to sign up any customers. This ultimately led to accumulated deficit of some \$34 million.

Today, however, the company, as your chairman has indicated, has turned the corner and is providing television and radio services to about 850 communities spread from coast to coast, most of which are small in size and located in rural and remote areas. I am sure you can imagine what a difference the availability of crystal-clear signals providing top-rated television and radio programming has made to the residents of places such as Frobisher Bay, Yellowknife, or the outposts of Newfoundland. One of them is pictured on our annual report, Mr. Chairman. The cover is of Winter Harbour, which I am sure you realize is in Newfoundland. They are among the 1.4 million households that now receive one or more Cancom services.

[Translation]

ce soir devant votre Comité et de nous entretenir avec vous du rapport du groupe d'étude sur la politique de radiodiffusion.

Comme l'a dit votre président, je m'appelle Peters. Je comparais ce soir devant vous à titre de président du conseil d'administration de *Canadian Satellite Communications*, mieux connu sous le nom de Cancom. Je suis accompagné de Pierre Morrisette, président et administrateur en chef de Cancom; Susan Cornell, vice-présidente, Réglementation et affaires institutionnelles; et Chris Johnson, secrétaire et conseiller juridique de Cancom.

Avant d'aborder les questions de législation contenues dans le rapport, permettez-moi de vous décrire rapidement ce qu'est Cancom afin que vous compreniez mieux dans quel contexte se situent nos observations. Nous avons souvent dit que Cancom est probablement la société la plus mal comprise au Canada, du moins parmi les sociétés de radiodiffusion.

Cancom a obtenu une licence du CRTC en avril 1981 afin d'offrir des services de radiodiffusion aux régions rurales et isolées de notre pays. À l'époque, on voyait surgir partout des signaux de télédistribution non licenciés venant des États-Unis. Les gens en avaient assez d'attendre une solution canadienne et avaient décidé de passer outre à la loi.

Cancom, grâce à sa licence, devait devenir la solution canadienne, opérée dans le contexte du réseau de radiodiffusion canadien conformément à la loi et à la réglementation canadienne. Les gouvernements de l'époque et le CRTC avaient alors jugé la question urgente. Ainsi, 90 jours après avoir reçu sa licence, Cancom mettait ses quatre signaux de télévision canadiens sur le satellite Anik D de Telesat Canada malgré que l'infrastructure de réception et de distribution de ses signaux dans le Canada rural n'existait en général pas encore.

Tout le monde voulait que la solution canadienne soit disponible aussi vite que possible pour essayer de juguler la multiplication des activités non licenciées. Pour ce faire, Cancom a dû payer très cher les services de satellite sans tirer de recettes en contrepartie; autrement dit, nous étions en mesure de fonctionner bien avant de pouvoir compter sur des clients. Cela nous a finalement mené à un déficit accumulé de quelque 34 millions de dollars.

Toutefois, aujourd'hui, la société, comme l'a indiqué notre président, est sortie de ses difficultés et offre des services de radio et de télévision à environ 850 localités canadiennes d'un océan à l'autre, localités qui sont pour la plupart peu peuplées et situées dans des régions rurales et isolées. Vous imaginez certainement la différence que ces signaux absolument clairs offrant des émissions de télévision et de radio de première qualité a pu représenter pour les habitants d'endroits comme Frobisher Bay, Yellowknife ou les ports isolés de Terre-Neuve. Nous avons d'ailleurs une photo d'un de ces ports dans notre rapport annuel. La couverture représente Winter Harbour qui, comme vous le savez, se trouve à Terre-Neuve. Cela fait partie



## [Texte]

Those services include the signals of eight television stations—four Canadian and four U.S.—and 10 Canadian radio stations, two of which are native broadcasting services.

In getting to where we are today, Cancom has been sailing in uncharted waters, both in a service and a technological sense; no one has ever done this before. Therefore, whenever we make a decision, we are writing the textbook or another chapter of the textbook on how to run a service to the remote and underserved regions of our country.

As a result, we have a number of firsts to our credit, including the first multichannel satellite service designed for underserved areas and the first addressable satellite signal scrambling system, which remains in the forefront of this technology today. Five years ago everybody was talking about forming a scrambling system, but no one really was ever able to do it. We were the first to implement a regional approach to small community cable television that allows service to communities as small as 50 households, through economies of scale, innovative building and operating techniques. Finally we are a leader in the use of sub-carrier capacity on satellite transponders for the transmission of separate programming and information services simultaneously with our main television programming.

The foregoing accomplishments have been achieved through pioneering and entrepreneurial efforts, often in the face of very formidable obstacles and opposition. As a result, Canada has become recognized as a world leader in exporting the use of satellite technology. Cancom is proud of playing a role in this regard.

The company is regularly approached by representatives of foreign companies to review aspects of our technological and marketing activities.

In summary then, Mr. Chairman, Cancom has been the chief instrument for extending broadcasting services to the remote and underserved areas throughout Canada. Our aim is to remove the geographical barriers that have prevented a minority of Canadians from receiving the range of broadcasting services the majority take for granted. We are successfully accomplishing this purpose within the current legislative framework.

**Mr. Pierre Morrisette (President and Chief Executive Officer, Canadian Satellite Communications):** We believe the Canadian broadcasting system has evolved in a very positive, balanced way. When you review what has happened over the past 10 years, it becomes clear that changing needs of the marketplace have been met with changes in the regulatory arena. All this has been accomplished in a relatively non-disruptive way.

## [Traduction]

des 1,4 million de foyers qui reçoivent maintenant un ou plusieurs services Cancom.

Ces services comprennent les signaux de huit stations de télévision—quatre canadiennes et quatre américaines—et de dix stations radiophoniques canadiennes, dont deux autochtones.

Pour en arriver à cette situation, Cancom a dû louvoyer un peu dans l'inconnu, tant dans le domaine du service que sur le plan technologique; personne n'avait encore jamais fait cela. Aussi, chaque fois que nous prenons une décision, nous rédigeons le manuel ou un autre chapitre du manuel de services aux régions isolées et mal desservies du pays.

De ce fait, nous pouvons nous vanter d'avoir réalisé un certain nombre de premières, notamment le premier service multichaines par satellite conçu pour les régions mal desservies et le premier système de brouillage de signaux transmis par satellites qui reste à l'avant-garde de cette technologie. Il y a cinq ans, tout le monde parlait de mettre sur pied un système de brouillage mais personne n'a jamais réussi à le faire. Nous fûmes les premiers à utiliser une formule régionale de télédistribution qui permette de desservir des localités de 50 foyers, grâce à des économies d'échelle et à des techniques de construction et d'exploitation innovatrices. Enfin, nous sommes des leaders dans l'utilisation d'une capacité de sous-porteuse sur les transpondeurs par satellite pour la transmission d'émissions et de services d'information distincts en même temps que notre programmation normale.

Ces réalisations n'ont vu le jour que grâce à notre esprit d'aventure et d'entreprise malgré les obstacles souvent formidables que nous avons rencontrés. Le Canada est ainsi devenu l'un des chefs de file dans la technologie des satellites. Cancom est fier de jouer un rôle à cet égard.

Il arrive fréquemment que la société soit contactée par des représentants d'entreprises étrangères qui souhaitent examiner certains aspects de nos activités technologiques et commerciales.

Bref, Cancom est le principal instrument de développement des services de radiodiffusion dans les régions éloignées et mal desservies du Canada. Notre objectif est de faire sauter les obstacles géographiques qui empêchaient jusqu'ici une minorité de Canadiens de recevoir les services de radiodiffusion que la majorité prend pour acquis. Nous sommes en train de réaliser la chose dans le contexte de la loi actuelle.

**M. Pierre Morrisette (président et administrateur en chef, Canadian Satellite Communications):** Nous estimons que le réseau de radiodiffusion canadien s'est développé de façon très positive et équilibrée. Si l'on considère ce qui s'est fait au cours des dix dernières années, on voit bien que l'évolution du marché a donné lieu à une évolution de la réglementation. Et tout ceci s'est fait de façon assez ordonnée.

[Text]

• 1855

We have witnessed the birth and evolution of satellite technology, which in turn has meant not only a change in the ability to distribute broadcast network programming but a spawning of new types of networks, such as pay television and specialty services. We have seen the development of new technologies, such as a video cassette recorder, and we, ourselves, have been a leader in the extension of services. All this and much more has been accomplished within the regulatory framework with relative ease.

We believe Canada has one of the best, most comprehensive broadcasting systems world-wide and policy makers and regulators, along with the industries, have made it happen. We believe the system works relatively well and that no major overhaul of the system is required.

We do need to constantly adapt the process, however, and for that we believe some fine-tuning should be undertaken on an ongoing basis, particularly in light of technological developments since the 1968 Broadcasting Act was written.

I will now focus on the specific points we would like to make regarding legislative matters. The committee officials have requested that we stick only to the issues contained in chapters 6, 7, 10 and 24 of the report of the task force, so we have not planned to discuss specific Cancom-related matters. We therefore hope to have the opportunity to appear before you in the not-too-distant future when you discuss the issues other than those contained in those four chapters.

Turning, then, to chapter 6 of the report respecting broadcasting policy principles and objectives, we find ourselves in general agreement with the recommendations of the task force. There are two matters which we would like to emphasize.

First, we would like to see in the policy objectives a more explicit reflection of Cancom's mandate to the effect that it is in the interests of the Canadian public to encourage the extension of services to remote and underserved communities throughout the country, enabling all Canadians to have access to a broad range of programming services.

For example, the objective suggested at page 165 of the report that:

All Canadians have a right to receive broadcasting services subject only to generally applicable statutes and regulations.

This might be broadened to say:

Canadians in all parts of Canada have a right to receive a similar range of broadcasting services, subject only to generally applicable statutes and regulations.

The second matter relates to the definition of broadcasting undertakings. We agree with the task force that the definition should be clarified to include all forms of transmission, reception and distribution of signals containing programs intended for the public whether in scrambled form or not and

[Translation]

Nous avons assisté à la naissance et à l'évolution de la technologie des satellites qui a non seulement permis une évolution dans l'utilisation des réseaux de diffusion mais également une recrudescence de nouveaux types de réseaux, comme la télévision à payage et les services spécialisés. De nouvelles technologies sont apparues comme les magnétoscopes et nous avons, pour notre part, participé à l'élargissement des services. Ce ne sont là que quelques exemples de tout ce qui a été accompli relativement aisément dans le cadre réglementaire existant.

Nous estimons que le Canada a l'un des réseaux de télévision les plus complets du monde et que nous le devons aux décideurs politiques, aux responsables de la réglementation et aux industries concernées. Le système fonctionne relativement bien et ne nécessite donc pas de révisions importantes.

Toutefois, il nous faut constamment adapter le processus et nous estimons qu'il est pour cela nécessaire de le réviser en permanence, en considérant en particulier les progrès technologiques réalisés depuis l'année 1968 à laquelle remonte la Loi sur la radiodiffusion.

Je vais maintenant dire quelques mots sur les questions législatives. Le personnel du Comité nous a demandé de nous en tenir aux questions contenues dans les chapitres 6, 7, 10 et 24 du rapport si bien que nous n'avons pas prévu de traiter de questions touchant spécifiquement Cancom. Nous espérons donc pouvoir comparaître à nouveau devant vous lorsque vous aborderez les questions qui ne sont pas contenues dans ce chapitre.

Je passe donc maintenant au chapitre 6 du rapport à propos des principes et objectifs de la politique sur la radiodiffusion. De façon générale, nous souscrivons aux recommandations du groupe de travail. Il y a toutefois deux questions sur lesquelles nous aimerions nous arrêter.

D'abord, nous souhaiterions que les objectifs reflètent plus explicitement le mandat de Cancom car l'intérêt de la population canadienne dicte d'encourager le développement des services dans toutes les localités éloignées et mal desservies du pays afin que tous les Canadiens puissent avoir accès à tout un éventail d'émissions.

Par exemple, je vous cite l'objectif qui se trouve au bas de la page 179:

Tous les Canadiens ont le droit de recevoir les services de radiodiffusion sous la seule réserve des lois et règlements généralement applicables.

On pourrait élargir cette proposition et dire plutôt:

Les Canadiens, où qu'ils vivent au Canada, ont le droit de recevoir un éventail similaire de services de radiodiffusion sous la seule réserve des lois et règlements généralement applicables.

Deuxièmement, la définition d'entreprises de radiodiffusion. Nous convenons avec le groupe de travail que la définition devrait être clarifiée afin de bien inclure toutes les formes de transmission, de réception et de diffusion des signaux conte-



*[Texte]*

whether or not a fee or any other form of consideration is charged for the signals.

It is important for the integrity and preservation of the Canadian broadcasting system that all its components be kept in balance so that one does not unduly burden the other. In order to accomplish this balancing act, all of the components must fall under the same regulatory purview.

In certain cases, courts have held that systems receiving and distributing satellite signals fall outside the definitions contained in the Broadcasting and Radio Acts and therefore escape regulation altogether.

We recommend, however, that any amendment in this area should focus on the undertaking and not the broadcasting element of the definitions. The term "broadcasting" has a well-accepted meaning in international treaties and conventions to which Canada subscribes and we would be concerned about the wider implications of redefining broadcasting in these other contexts.

We have further comments respecting chapter 7 of the report dealing with policy making and regulation. We support the idea that the government should have the authority to give policy directions of a general nature to the CRTC.

We also strongly support the recommendation that proposed directions should be subject to a public consultative process. To be effective, the directions must be workable, and the surest way to find that out is by first consulting the regulators, the industry sector to be affected and the general public.

With respect to the power of the Cabinet to set aside or refer decisions back to the CRTC, we believe the power should be retained but used only in exceptional circumstances.

• 1900

We believe strongly in the need for an independent regulatory body free to make decisions in a judicial manner according to the broad policy objectives stipulated in the act and by way of direction without political interference.

However, we also recognize that there may be extraordinary circumstances in which interference is warranted. If the power is to be retained, though, it should be exercised according to due process, with, at a minimum, notice of any petition to the parties who participated in the CRTC proceeding and a fair opportunity for them to respond to the petition.

The present secretive process, which denies such parties access to the petitions filed, is completely at odds with the open, public process to this point. At the present time, there is not even an obligation to inform parties, who may have a considerable stake in the outcome, that a petition has been filed, let alone to allow them to know the contents of it and to respond to it.

Turning to the CRTC structure, the task force recognizes the difficulties inherent in the role of part-time commissioners at the CRTC, who do not have an active role in the decision-making process. Cancom believes those who have been

*[Traduction]*

nant des émissions à l'intention du public, brouillés ou non, et que ces signaux soient payants ou gratuits.

Il est important pour le réseau de radiodiffusion canadien que tous ces éléments en soient équilibrés afin que l'un ne surcharge pas indûment l'autre. Pour réaliser cet équilibre, tous les éléments doivent être assujettis à la même réglementation.

Dans certains cas, les tribunaux ont prétendu que les réseaux recevant et diffusant des signaux par satellite n'entrent pas dans les définitions contenues dans les lois sur la radiodiffusion et échappent ainsi totalement à la réglementation.

Nous recommandons néanmoins que toutes modifications dans ce domaine portent sur l'élément entreprise et non pas sur l'élément radiodiffusion de ces définitions. Le terme «radiodiffusion» a un sens bien précis dans les traités et conventions internationaux auxquels souscrit le Canada et nous ne voudrions pas qu'une redéfinition de la radiodiffusion ait des implications plus vastes dans ces autres contextes.

Nous avons d'autres observations à faire à propos du chapitre 7 du rapport qui traite du cadre politique et réglementaire. Nous convenons que le gouvernement doit pouvoir dicter au CRTC certaines orientations générales.

Nous sommes également tout à fait favorables à ce que les orientations proposées soient soumises à un processus de consultations publiques. Pour être efficaces, ces orientations doivent être pratiques et le plus sûr moyen de le vérifier est de consulter d'abord les responsables de la réglementation, l'industrie concernée et le grand public.

Pour ce qui est du pouvoir qu'a le Cabinet de réserver ou de renvoyer des décisions au CRTC, nous estimons qu'il serait bon de maintenir ce pouvoir à condition qu'il ne soit utilisé que dans des circonstances exceptionnelles.

Nous sommes fermement convaincus qu'il nous faut un organisme de réglementation indépendant libre de prendre ses décisions comme un tribunal, conformément aux objectifs généraux stipulés dans la loi et ce, sans ingérence politique.

Toutefois, nous reconnaissons également qu'il peut y avoir des circonstances extraordinaires qui justifient une telle ingérence. Si ce pouvoir doit être maintenu, il doit être dûment exercé avec, au minimum, avis de toute demande aux parties qui participent aux audiences du CRTC et juste droit de réponse.

Le système secret actuel qui ne leur donne pas accès aux demandes déposées va tout à fait à l'encontre d'un système ouvert et public. Aujourd'hui, on n'est même pas obligés d'informer les parties, même si l'enjeu est considérable, qu'une demande a été déposée. Il n'est pas question de leur permettre de savoir l'objet de la demande et d'y répondre.

Passons maintenant à la structure du CRTC. Le groupe de travail reconnaît les difficultés inhérentes au rôle des commissaires à temps partiel du CRTC, commissaire qui n'ont pas de relatifs dans le processus décisionnel. Cancom estime que ceux



[Text]

appointed to represent the various regions of Canada can play a tremendous role in the licensing process. We believe it would be unfortunate to eliminate such valuable resources as part-time commissioners.

We would rather see these appointees empowered to vote on matters raised during hearings in which they have participated. We find the recommended alternative, that of a public advocate, to be unnecessary and superfluous.

The practices and procedures of the CRTC presently allow for wide public input. Both citizens at large and special interest groups are presently able to make their views known, with no restrictions through an objective procedure.

The system already contains the appropriate checks and balances. It is our belief that no public advocate is needed as a third party in this procedure. Such an additional layer would be likely to bog down the system rather than to streamline it.

Turning now to research, at a time when the broadcasting system is becoming more and more complex, not only in Canada but also throughout the world, we believe the CRTC should have access to more resources for the research required to continue the strong evolution of the system. The CRTC must be aware of developments in other countries as well as in Canada. To do so, it must have the necessary resources. We therefore support the recommendation that private research in communications and related disciplines be encouraged. As the task force suggests:

The CRTC should reactivate its research department and consult specialists in all appropriate disciplines to establish and maintain a meaningful and up-to-date data base on the broadcasting industry.

We believe this should extend to information on the communications industries in other countries. The commission should be granted the necessary resources to ensure and maintain the broadcast perspective. This is particularly important from Cancom's standpoint, as the company is in the forefront of new communications technology.

This concludes, Mr. Chairman and members, our remarks on legislative issues raised by the report of the task force. We look forward to addressing you on other issues related specifically to Cancom in the near future. I would be pleased to entertain any questions the committee may have.

**The Chairman:** Thank you very much, Mr. Morrisette and Mr. Peters. Mrs. Finestone.

**Mrs. Finestone:** Thank you very much, Mr. Chairman. It was a most interesting report and I thank you for your presentation. You certainly have been initiators on the leading edge of technology.

I cannot help, though, and I cannot avoid asking you the following question. A *Toronto Star* story appeared this past Thursday, February 19, with respect to Cancom's services as

[Translation]

qui ont été nommés pour représenter les diverses régions du Canada peuvent jouer un rôle très important dans le processus d'octroi de licences. Nous estimons qu'il serait dommage d'éliminer des ressources aussi précieuses que les commissaires à temps partie.

Nous préférierions que ces personnes nommées au conseil aient droit de vote au cours des audiences auxquelles elles participent. Nous estimons que la solution de rechange recommandée, à savoir un médiateur, est inutile et superflu.

Les pratiques et méthodes du CRTC permettent actuellement une large participation du public. L'ensemble des citoyens et les groupes d'intérêt spéciaux peuvent très bien à l'heure actuelle faire connaître leur point de vue, sans restrictions, grâce à un système objectif.

Ce système contient déjà les contrôles voulus. Il n'est pas nécessaire d'avoir une tierce partie en la personne d'un médiateur. Ce palier supplémentaire risquerait d'encombrer le système plutôt que de le simplifier.

J'en viens maintenant à la recherche. Alors que le réseau de radiodiffusion devient de plus en plus complexe, non seulement au Canada mais dans le monde entier, nous estimons que le CRTC devrait avoir accès à davantage de ressources pour effectuer les recherches nécessaires à l'évolution solide du système. Le CRTC doit être au courant de ce qui se passe dans d'autres pays tout comme au Canada. Il lui faut ainsi certaines ressources. Nous appuyons donc la recommandation portant à encourager la recherche privée dans le secteur des communications et dans les disciplines connexes. Comme le dit le groupe de travail:

Que le CRTC réanime son service de recherche et consulte des spécialistes de toutes les disciplines pertinentes afin de tenir à jour, pour l'examen indépendant des entreprises, un ensemble de données significatives sur l'industrie de la radiodiffusion et ses composantes.

Nous estimons que cela devrait s'appliquer également à l'information sur le secteur des communications dans d'autres pays. Le conseil devrait obtenir les ressources nécessaires pour assurer la perspective de la radiodiffusion. C'est particulièrement important du point de vue de Cancom qui est à l'avant-garde des nouvelles technologies de communication.

Monsieur le président et mesdames et messieurs, cela conclut ce que nous avons à dire sur les questions législatives soulevées dans le rapport du groupe de travail. Nous espérons avoir bientôt l'occasion de vous parler d'autres questions plus spécifiquement liées à Cancom. Je serais heureux maintenant de répondre à vos questions.

**Le président:** Merci beaucoup, messieurs Morrisette and Peters. Madame Finestone.

**Mme Finestone:** Merci beaucoup, monsieur le président. C'est un rapport extrêmement intéressant et je remercie nos témoins. Vous avez certainement été à l'avant-garde de la technologie.

Toutefois, je ne puis m'empêcher de vous poser la question suivante. Dans un article du *Toronto Star* du jeudi 19 février, on lisait que les services de Cancom faisaient effet d'irritant

*[Texte]*

an irritant in the United States and the Rogers Cable story. As we are anxious that cultural industries and cultural properties not become involved in our free trade negotiations, do you believe, as you have said on pages 4 and 5 of your report, that you are within the regulatory framework with great ease and that you are fulfilling the mandate, I believe, you were given?

Is it defensible that you would be in the field of supposedly—from our perspective maybe—taking intellectual property and transmitting it? While you are answering that, would you keep in mind that I would like to know how you think we ought to address this in our new broadcasting act with respect to CRTC regulations.

• 1905

**Mr. Peters:** Perhaps you would permit me to start. My colleagues will join me. I think that newspaper article is another example of how people just do not understand what it is we are doing.

**Mrs. Finestone:** Fine. This would be a great time to be able to understand it better.

**Mr. Peters:** To clarify it. Exactly! That is why we are here. I would like to call upon Pierre Morrisette first of all and then perhaps Chris Johnson to give you the technical answer that you might be looking for. Pierre.

**Mrs. Finestone:** It is the political one I want.

**Mr. Morrisette:** As it relates to Cancom being fully authorized through the current process or as part of the system, it is common knowledge that Cancom is licensed by the CRTC as an undertaking to distribute eight television signals and ten radio signals throughout Canada, primarily as a key vehicle to provide for the extension of broadcast services in Canada, which happens to be an important policy of the Canadian federal government.

Along these lines, Cancom has obviously always made it its practice to clearly abide by its terms of reference, its licence and by all laws of the land. This particular article gets into the area of copyright which has been the subject of a separate parliamentary task force review. Recommendations were made. Canada's copyright laws had not been reviewed in about 60 years or so and the committee did make very specific recommendations that were subsequently supported and confirmed by the federal government.

Cancom's position has always been, in the area of copyright legislation and re-transmission fees, that first of all we fully abide by the laws as they exist and that as per the recommendations that were established by that particular committee and subsequently confirmed by the government, our position has been to support those recommendations and the proposed modified legislation.

When they are ultimately drafted and passed by Parliament and the new laws come into effect, then of course we will abide by the new laws as they exist at that time.

*[Traduction]*

aux États-Unis à propos de la question du télédistributeur Rogers. Comme nous souhaitons que les industries et la propriété culturelle ne soient pas comprises dans les négociations sur le libre-échange, estimez-vous, comme vous l'avez dit aux pages 4 et 5 de votre rapport, que vous vous acquittez effectivement de votre mandat avec facilité dans le cadre réglementaire qui vous a été imposé?

Peut-on prétendre que vous prenez et transmettez une propriété intellectuelle, du moins de notre point de vue? Pendant que vous répondez, n'oubliez pas que j'aimerais savoir de quelle façon vous pensez que nous devrions aborder cela dans la nouvelle Loi sur la radiodiffusion, en ce qui concerne les règlements du CRTC.

**M. Peters:** Je me permettrai de commencer et mes collaborateurs pourront compléter ma réponse. Cet article est un autre exemple de ce que nous disions tout à l'heure, à savoir que l'on ne comprend tout simplement pas ce que nous faisons.

**Mme Finestone:** Parfait. Voici le moment idéal d'essayer de mieux comprendre.

**M. Peters:** De clarifier les choses, exactement! C'est la raison pour laquelle nous sommes ici. J'aimerais tout d'abord demander à Pierre Morrisette puis peut-être à Chris Johnson de vous fournir les renseignements techniques nécessaires. Pierre.

**Mme Finestone:** Ce qui m'intéresse, c'est une réponse politique.

**M. Morrisette:** Dans le système actuel, tout le monde sait que Cancom a obtenu du CRTC une licence lui permettant de diffuser huit signaux de télévision et dix signaux radiophoniques partout au Canada, essentiellement afin d'élargir les services de radiodiffusion au pays, conformément à la politique arrêtée par le gouvernement fédéral.

C'est ainsi que Cancom s'en est toujours tenu à son mandat et a toujours respecté les clauses de sa licence et toutes les lois canadiennes. Cet article particulier parle de droits d'auteur qui est un sujet qui a fait l'objet d'un examen d'un comité spécial du Parlement. Des recommandations avaient alors été faites. La Loi canadienne sur les droits d'auteur n'avait pas été révisée depuis environ 60 ans et le comité a ainsi présenté des recommandations très spécifiques auxquelles a par la suite souscrit le gouvernement fédéral.

En matière de droits d'auteur et de droits de retransmission, Cancom a toujours déclaré que la société entendait se conformer à la Loi du pays et qu'elle appuyait les recommandations et les modifications législatives proposées par le Comité en question puis par le gouvernement.

Lorsque ces modifications auront été adoptées par le Parlement et entreranno en vigueur, notre société se conformera à la nouvelle loi.



## [Text]

This particular article . . . To be specific, I guess it is a U.S. Senator, if I understand it, who is maybe citing Cancom as an example that relates to re-transmission activities in Canada both by Cancom and the cable industry. It is another example, I guess, of a pressure point to bring to bear in matters relating to free trade negotiations or to just urge the Canadian government perhaps to maybe speed up the process.

That is beyond the realm of our control, but all I know is that we support the recommendations that have been made and when the new legislation is passed we will certainly abide by it.

**Mr. Peters:** Chris Johnson.

**Mr. Chris Johnson (Secretary and Legal Counsel, Canadian Satellite Communications):** Mrs. Finestone, I do not think I have anything to add to that except to narrow it down to the focus of how copyrights, and this particular concern, should work its way into Canadian legislation.

I would suggest that the appropriate place for that is in the Copyright Act. I would not like to see a revised Broadcasting Act deal with copyright matters.

**Mrs. Finestone:** You do not see this as falling under the mandate and responsibility of the CRTC? I ask that in the light of the fact that you were granted your licence, if I may put it that way, to extend the availability of Canadian broadcasting services to remote and under-served communities and you now serve in urban areas as well.

**Mr. C. Johnson:** That is right.

**Mrs. Finestone:** Did the CRTC go past its mandate or was it facilitating a new and budding service so that you could become financially viable and have some kind of economies of scale that did not exist at that time, but could exist today?

• 1910

My question could be enlarged. If we were to suggest that the CRTC should adhere to the original mandate with respect to you—as we think they should with all of the broadcasters and telecommunicators—would you be viable if you only served the remote and underserved communities, as you were originally supposed to do?

**Mr. Peters:** Ultimately, yes, we would. I will let Chris finish his point here in just a moment.

The commission did realize . . . If you were sitting in Saskatchewan a few years ago and were taking a look at the service during certain months of the year, you would hardly consider it to be an acceptable service. The service was so bad. Sure, they could get the three plus one. They could get the four American stations. But the signal was so bad, you would not watch it. It is not the kind of signal you get in Montreal, and it is not the kind of service we get in Vancouver or others get in Toronto and so on.

## [Translation]

Quant à cet article particulier . . . Si je ne m'abuse, il s'agit d'un sénateur américain qui donne l'exemple de Cancom et des activités de retransmission au Canada, qu'il s'agisse de Cancom ou des télédistributeurs. C'est encore un argument invoqué dans le cadre des négociations sur le libre échange ou simplement pour presser le gouvernement canadien d'accélérer le processus.

Cela ne dépend pas de nous mais je puis vous dire que nous appuyons les recommandations qui ont été faites et que lorsque la nouvelle loi entrera en vigueur, nous entendons bien nous y conformer.

**M. Peters:** Chris Johnson.

**M. Chris Johnson (secrétaire et conseiller juridique, Canadian Satellite Communications):** Je ne pense pas avoir quoi que ce soit à ajouter, sauf peut-être sur la façon dont les droits d'auteur doivent être traités dans la législation canadienne.

J'estime que c'est dans la Loi sur les droits d'auteur que cette question doit être traitée. Je ne voudrais pas que la nouvelle Loi sur la radiodiffusion traite de questions de droits d'auteur.

**Mme Finestone:** Vous ne pensez pas que cela doive relever du mandat et de la responsabilité du CRTC? Je pose la question parce que vous avez obtenu votre licence en vue, si je puis m'exprimer ainsi, d'élargir les services de radiodiffusion offerts aux localités isolées et mal desservies du Canada et que vous desservez maintenant aussi des zones urbaines.

**M. C. Johnson:** C'est exact.

**Mme Finestone:** Le CRTC a-t-il dépassé son mandat ou a-t-il essayé de faciliter un nouveau service plus payant afin que vous puissiez vous trouver dans une situation financière plus viable et réaliser certaines économies d'échelle jusque là impossibles?

Ma question pourrait être d'ordre plus général: si nous faisons savoir que le CRTC devrait s'en tenir à son mandat original en ce qui vous concerne—nous pensons effectivement qu'il devrait le faire pour tous les radiotélédiffuseurs—seriez-vous rentables si vous ne desserviez que les collectivités éloignées et mal desservies, comme vous étiez censés le faire à l'origine?

**M. Peters:** Nous finirions certainement par l'être. Je voudrais encore ajouter certaines choses, puis je rendrai la parole à Chris.

Le Conseil s'est rendu compte . . . Il y a quelques années encore, les résidents de la Saskatchewan n'avaient, pendant certains mois, qu'un service fort médiocre, voire lamentable. Certes, ils parvenaient à capter les trois, plus un, ainsi que les quatre stations américaines, mais la réception était si mauvaise qu'il valait mieux y renoncer. Ce n'est pas du tout comme la réception que l'on a à Montréal, à Vancouver ou à Toronto.



## [Texte]

Our philosophy and the commission's view is that everybody should have an equal opportunity to receive the signals they want. The signals were so bad in the Saskatchewan area that we came up with a solution that solved the problem. So the signals from Cancom solved the problem of the very poor pictures people were getting. It is our view—and I am assuming the commission shares this view because they granted us a licence—that impaired service is also underserved, which is the key, I think.

Chris, could you add to it?

**Mrs. Finestone:** I live in an area that is snowbound on my television set. So I understand what you mean about impaired service.

**Mr. Peters:** You need to be a subscriber to our service.

**Mrs. Finestone:** I refuse to say how I am a subscriber but it certainly is not efficient.

**Mr. C. Johnson:** I am trying to stay focused on your legislative mandate question. What happens, of course, is that Cancom is licensed as a satellite network to provide the signals—four Canadian and four U.S.—but only to those communities for which the CRTC approves the reception and distribution of the signals.

Originally the communities that were being authorized for the reception of satellite signals were in the remote and underserved area. As things progressed, we began to fill in gaps in urban areas. This was very necessary, as Pierre explained in his opening remarks, for our economic viability. The cable systems had just not been constructed in the remote areas at the time we had to incur the satellite cost to put those signals up.

Insofar as mandate is concerned, the CRTC licensing of the on-the-ground distributors on a case-by-case basis determines where our signals go.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Johnson, Mrs. Finestone, Mr. Caldwell.

**Mr. Caldwell:** Thank you very much, Mr. Chairman. I welcome the people from Cancom.

First of all I should say that my first experience with Cancom occurred up in the Yukon last year. At home, I have the privilege of watching Detroit shows on my rabbit ears because I live so close to them. You people now put the same shows into the Yukon. It was kind of shocking for me to see the newscast of the Detroit station while I was sitting in a hotel in the Yukon, I must say. I am not sure whether the people of the Yukon are very concerned about an accident in Detroit, but it is being done.

Do you take ratings? Do you have any idea of your audience on Cancom? Is it possible to get a BBM?

**Mr. Peters:** Yes, there are surveys published by BBM that show the total audience for each of the Canadian stations.

## [Traduction]

Or, le conseil, ainsi que nous-mêmes, considérons que tout le monde devrait se trouver sur un pied d'égalité en ce qui concerne la réception des signaux. Dans la région de la Saskatchewan, les signaux étaient de si mauvaise qualité que nous avons cherché une solution qui résolve le problème, à savoir les signaux de Cancom qui ont permis aux gens d'avoir une bonne réception. Nous considérons—et le conseil doit partager notre point de vue, car il nous a accordé une licence—qu'un service de mauvaise qualité est un service inadéquat, ce qui explique tout, je pense.

Je vous laisse le soin de compléter cela, Chris.

**Mme Finestone:** Je vis dans un quartier où la réception est très mauvaise, et je sais donc ce que vous voulez dire par service de mauvaise qualité.

**M. Peters:** Vous devriez vous abonner à notre service.

**Mme Finestone:** Je refuse de dire comment je suis abonnée, mais le résultat n'est certainement pas convaincant.

**M. C. Johnson:** J'essaie de m'en tenir à votre question portant sur notre mandat. Cancom, en effet, est licencié comme réseau de satellites pour transmettre les signaux—quatre canadiens et quatre américains—mais seulement aux collectivités pour lesquelles le CRTC approuve la réception et la distribution des signaux.

À l'origine, les collectivités qui avaient reçu l'autorisation de capter les signaux par satellite se trouvaient dans les régions éloignées et mal desservies. Mais avec l'élargissement de notre champ d'action, nous nous sommes mis à combler les lacunes dans les régions urbaines. Comme le disait Pierre dans ses remarques liminaires, c'était une nécessité si nous voulions assurer notre survie économique. À l'époque, il n'y avait pas de câblodistribution dans les régions éloignées, et pour transmettre ces signaux, nous avons dû engager des frais de transmission par satellite.

En ce qui concerne le mandat, les licences octroyées par le CRTC aux câblodistributeurs cas par cas décident de la destination de nos signaux.

**Le président:** Je vous remercie, monsieur Johnson et madame Finestone. Monsieur Caldwell.

**M. Caldwell:** Merci beaucoup, monsieur le président. Je souhaite la bienvenue aux représentants de Cancom.

Ma première expérience avec Cancom remonte à l'année dernière, au Yukon. Je peux, de chez moi, recevoir les émissions de Detroit grâce à mon antenne et en raison de la proximité. Vous transmettez maintenant au Yukon les émissions de Detroit, mais je dois reconnaître que j'ai été fort surpris de voir, de ma chambre d'hôtel au Yukon, les informations de la station de Detroit. Je ne pense pas que les gens du Yukon s'intéressent au plus haut degré à un accident survenu à Detroit, mais c'est ce qu'ils voient sur leurs écrans.

Est-ce que vous relevez les cotes d'écoute? Est-ce que vous savez quel est l'auditoire de Cancom? Est-il possible de se procurer une cote du *Bureau of Broadcast Measurement*?

**M. Peters:** Oui, BBM publie effectivement des enquêtes sur l'ensemble des téléspectateurs de chacune des stations.

[Text]

They do not show the audience for the American stations, but they do show the audience. If you are interested in it, we could send you a copy.

**Mr. Caldwell:** I would be quite interested in it. Let us do it a different way. What about letters you get? Would they mention American shows versus Canadian shows?

**Mr. Morrisette:** I can answer. First of all, the foremost way in which we measure our business activity is through the number of markets we serve, which currently totals 850 across Canada, and also through the number of households we serve throughout the country principally through cable systems, which currently totals approximately 1.4 million households. Then subsequently we measure how many signals are taken in each of these households on average, and therefore it is a measure that we call channel subscribers; the number of households times the number of signals taken. That currently totals approximately 3.8 million channel subscribers.

• 1915

Those are the prime measurements we use to review our progress. When it comes to specific program ratings and measurements locally, this is something we really do not get involved in.

**Mr. Caldwell:** I am just wondering, would you be able to sell the system if you did not have the American programs on there?

**Mr. Morrisette:** Yes. I guess this might come back to Mrs. Finestone's earlier question. Cancom originally started with four Canadian signals. The original concept was to establish low power over-the-air systems in remote communities as a means of providing for extension of services.

First of all, the technology that relates to low power over-the-air systems was just not effective and continues to be ineffective today as cost-inefficient and so on.

The second fact is that approximately 80% of households in Canada, assuming that they were subscribing to cable or through over-the-air, already have access to the three plus one U.S. networks. The 20% of the market segment that we have principally been targeted to provide service to have basically come back and very eloquently told us that the four Canadian services are not sufficient. So 80% of Canadian households have access to the three plus one; I think it is a fact that just off-air, given that the bulk of Canadians live in the southern part of the country, that U.S. border stations cover 50% to 60% of the households in Canada off-air.

**Mr. Caldwell:** Sir, what I am trying to get at in my line of questioning is that we hear a great deal about Canadians wanting to watch more Canadian programming, if it were available and if it were of high quality. The point I am trying to make is: do people want that service because the American programs are on there?

**Mr. Morrisette:** I guess our assessment has been, in all of the communities we have gone into, that they very much enjoy the Canadian services—

[Translation]

canadiennes, mais pas pour les stations américaines. Si cela vous intéresse, nous pouvons vous en envoyer un exemplaire.

**M. Caldwell:** Cela m'intéresserait beaucoup. Procédons autrement: est-ce que vous recevez des lettres? Est-il question d'émissions américaines, par opposition aux émissions canadiennes?

**M. Morrisette:** Je peux répondre à cette question. Tout d'abord, nous mesurons surtout notre activité par le nombre de marchés que nous desservons, soit actuellement un total de 850 dans tout le Canada, ainsi que par le nombre de ménages qui reçoivent la câblodistribution par notre entreprise, nombre qui s'établit actuellement à environ 1,4 million. Ensuite, nous mesurons combien de signaux sont captés en moyenne dans chaque foyer, ce qui nous donne le nombre d'abonnements aux canaux; soit le nombre de foyers multiplié par le nombre de signaux. À l'heure actuelle, il y a environ 3,8 millions d'abonnements au total.

Ce sont principalement ces chiffres que nous utilisons pour calculer nos progrès. Nous ne nous intéressons pas vraiment aux cotes d'écoute locales de certaines émissions précises, ni à d'autres données.

**M. Caldwell:** Est-ce que vous pourriez vendre votre système s'il ne comprenait pas d'émissions américaines?

**M. Morrisette:** Oui. Je pense que cela revient à la question que M<sup>me</sup> Finestone a posée tout à l'heure. Cancom a commencé avec quatre signaux canadiens. L'idée, au début, était d'établir des systèmes en direct à faible puissance dans les localités éloignées afin de leur offrir davantage de services.

Pour commencer, la technologie de ce système n'était pas efficace et ne l'est pas plus aujourd'hui, compte tenu des coûts.

Deuxièmement, environ 80 p. 100 des ménages au Canada qui sont abonnés au câble ou à des systèmes en direct ont déjà accès à quatre réseaux américains. Les 20 p. 100 du marché que nous visons principalement à desservir nous ont dit très clairement que les quatre services canadiens ne leur suffisaient pas. Cela veut donc dire que 80 p. 100 des foyers canadiens ont accès aux quatre réseaux américains, et comme la majorité des Canadiens habitent le sud du pays, les stations américaines près des frontières rejoignent en direct 50 à 60 p. 100 des foyers au Canada.

**M. Caldwell:** Ce que j'essaie de vous dire, monsieur, c'est qu'il y a énormément de Canadiens, semble-t-il, qui voudraient davantage d'émissions canadiennes si elles étaient de bonne qualité. Alors, la question que je vous pose est la suivante: est-ce que les gens veulent ce service parce qu'il y a toutes ces émissions américaines sur les ondes?

**M. Morrisette:** D'après ce que nous avons pu voir, toutes les collectivités que nous desservons aiment beaucoup les services canadiens...



*[Texte]*

**Mr. Caldwell:** That is all being very Canadian to say that. I mean, we all like that idea.

**Mr. Morrisette:** —and they also enjoy access to the three plus one U.S. network services—

**Mr. Caldwell:** Right.

**Mr. Morrisette:** —as the balance of all other Canadians do.

**Mr. Peters:** I think, Mr. Caldwell, what the Canadian people are telling us, telling you and us, is that they want that choice. When you were using the example of the American news, the Detroit news, if you had flipped around the dial you would have found four stations that had Canadian news on the same dial. They want to have that choice and they want to be able to watch the same number of television stations in the Yukon that you watch here in Ottawa.

**Mr. Caldwell:** That is not my argument.

**Mr. Peters:** I know, but I am trying to figure it out.

**Mr. Caldwell:** What I am trying to get at is that it is nice to say that people would like to see more Canadian production. If you had eight stations carrying Canadian material, would your viewership be up or down? That is really what I am getting at. I have nothing against American shows or Canadian shows. They are great. But let us not get ourselves tied into the fact that because it is Canadian, people are going to watch it. I mean, we keep hiding behind this thing.

**Mr. Morrisette:** I think it is fair to say that the addition of the three plus one signals on our service have certainly contributed to our survival and our ongoing development. They were important because the existence of only four Canadian services would not have justified a small community cable system. Providing eight services and maybe ten services down the road, which might be six Canadian and four U.S., would provide even better value in the local small community cable system. But referring to some of the letters we do get, we have received letters from people in Newfoundland who very much enjoy watching Jack Webster from BCTV in Vancouver.

**Mr. Peters:** You would have to be mad!

• 1920

**Mr. Morrisette:** Canadian sports and Canadian drama shows and matters along these lines are very well received and in fact one of the benefits of our service, given that we have signals from British Columbia, Alberta, Ontario and Quebec, has been this opportunity for Canadians in one region to get to know more and a little bit better about Canadians in other regions in the country and we have had some testimonials to that effect. There is no question but that it has been a side benefit of the program.

**Mr. Caldwell:** So you feel that according to Caplan-Sauvageau, under a new Broadcasting Act, one of the things is to safeguard, enrich and strengthen the cultural, political, social and economic fabric of Canada? I gather from what you are saying that you are doing this.

*[Traduction]*

**M. Caldwell:** C'est très canadien de dire cela. Nous aimons tous pouvoir penser comme cela.

**M. Morrisette:** ... et elles aiment bien aussi avoir accès aux quatre réseaux américains ...

**M. Caldwell:** Justement.

**M. Morrisette:** ... comme le reste de la population canadienne.

**M. Peters:** Monsieur Caldwell, ce que nous dit la population canadienne, c'est qu'elle veut avoir ce choix. Quand vous prenez l'exemple des actualités américaines, des actualités de Detroit, il ne faut pas oublier qu'il y a quatre autres stations qui présentent des actualités canadiennes au même moment. La population veut pouvoir choisir, avoir accès au même nombre de canaux de télévision au Yukon qu'à Ottawa.

**M. Caldwell:** Ce n'est pas ce que je dis.

**M. Peters:** Je sais, mais j'essaie de voir.

**M. Caldwell:** C'est bien beau de dire que les gens veulent davantage d'émissions canadiennes. Mais si vous aviez huit stations qui diffusaient des émissions canadiennes, est-ce que le nombre de vos abonnés augmenterait ou baisserait? C'est ça que je veux savoir. Je ne suis pas contre les émissions américaines ni canadiennes. Elles sont excellentes. Mais il ne faut pas se leurrer: ce n'est pas parce qu'une émission est canadienne que les gens vont la regarder. On revient toujours là-dessus.

**M. Morrisette:** Je pense qu'il est juste de dire que les quatre signaux américains que nous avons ajoutés à notre service nous ont certainement permis de survivre et de prendre de l'expansion. L'ajout de ces quatre signaux était important parce que les quatre services canadiens à eux seuls n'auraient pas justifié l'établissement d'un système de câblodistribution dans les petites localités. La prestation de huit services, et peut-être même de 10 plus tard, six canadiens et quatre américains, permettrait de revaloriser davantage le système de câblodistribution local dans les petites localités. Mais d'après les lettres que nous recevons, il y a des gens, à Terre-Neuve, qui aiment beaucoup voir Jack Webster, de la station BCTV de Vancouver.

**M. Peters:** Il ne faut pas être fin!

**M. Morrisette:** Les sports canadiens, les dramatiques et autres émissions canadiennes du même genre sont bien aimés, et l'un des avantages de notre service, étant donné que nous transmettons des signaux de la Colombie-Britannique, de l'Alberta, de l'Ontario et du Québec, c'est que les Canadiens d'une région peuvent apprendre à connaître davantage et un peu mieux les Canadiens d'autres régions du pays, et nous avons reçu des témoignages à cet égard. Il ne fait aucun doute que c'est l'un des avantages du programme.

**M. Caldwell:** Vous estimez donc, à l'instar de Caplan-Sauvageau, que la nouvelle Loi sur la radiodiffusion doit viser notamment à sauvegarder, enrichir et raffermir le tissu culturel, politique, social et économique du Canada? D'après ce que vous dites, vous travaillez en ce sens.



[Text]

**Mr. Morrisette:** We certainly feel that we are contributing to it and also contributing at the same time to providing every Canadian household in this country, regardless of where they are located and regardless of geography, with the opportunity to access a variety of quality programming from various parts of this country plus also basic fare of three plus one U.S. networks.

**Mr. Caldwell:** One of the other recommendations is that it would provide a wide range of programming that is Canadian in content and character. So you have no trouble with that?

**Mr. Peters:** The four Canadian stations are balanced, two Canadian, two foreign, so we would be doing that.

**Mr. Caldwell:** What about your views on TV Canada? Do you think we need another network?

**Mr. Peters:** As chairman of Cancom, I do not think I have a position on it, but if you are asking me as a broadcaster—and it is hard for me to leave that role—I can tell you from long experience that you do not create any new audiences in broadcasting, in television. You just move the same audiences around and as I have been quoted as saying before, my view is that you will not create any new audience. You will not create any new people watching television who were not watching before, you will just take the audience from CBC and cut in half. I am not sure that is what we want to do, frankly.

**Mr. Caldwell:** Would you call that ghetto broadcasting?

**Mr. Peters:** No, I would not call it ghetto, I would call it superfluous. Frankly, I think it is really redundant. I think it is a waste of money, if you want my view.

**Mr. Caldwell:** Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Caldwell. Ms McDonald.

**Ms McDonald:** How do you get away with charging so much more money for services in northern Manitoba than in the city areas you have moved into?

**Mr. Morrisette:** Cancom has a fundamental rate card and this applies for all of our markets that we serve, but we did establish one exception approximately two years ago and this is a market which is limited in size which we refer to in our jargon as the replacement market.

The replacement market—again, I repeat, is finite; it is a very precise size as a potential market—was critical of Cancom for two reasons. The first reason was to contribute to Cancom's survival because in our first five years of operation, as we stated earlier, we accumulated losses of \$34 million in this very large national project.

The main reason why we were accumulating so many losses is that our in main market of developing small community systems, every new community was a new start-up situation.

[Translation]

**M. Morrisette:** Nous faisons certainement notre part de ce côté-là, et nous contribuons en même temps à assurer à tous les foyers canadiens, indépendamment de l'endroit où ils se trouvent et de la géographie, l'accès à une gamme d'émissions de qualité provenant de diverses régions du pays, en plus de l'accès à quatre réseaux américains.

**M. Caldwell:** L'une des autres recommandations est de fournir un grand choix d'émissions canadiennes de par leur contenu et leur caractère. Vous n'avez pas de difficulté de ce côté-là?

**M. Peters:** Les quatre stations canadiennes sont équilibrées; deux canadiennes et deux étrangères, alors, cela ne pose pas de problème.

**M. Caldwell:** Et que pensez-vous de TV Canada? Pensez-vous que nous avons besoin d'un autre réseau?

**M. Peters:** En tant que président de Cancom, je n'ai pas d'opinion là-dessus, mais si vous me demandez ce que j'en pense en tant que radiodiffuseur—et j'ai de la difficulté à oublier ce rôle—je peux vous dire d'après ma longue expérience qu'il est impossible de créer un nouvel auditoire dans la radiodiffusion, à la télévision. C'est toujours le même public qui se déplace, et comme je l'ai déjà dit, à mon avis, vous ne créez pas un nouvel auditoire. Vous n'irez pas chercher de nouveaux téléspectateurs qui ne regardaient pas la télévision avant; vous allez simplement prendre l'auditoire de Radio-Canada et le couper de moitié. Je ne suis pas convaincu que ce soit souhaitable, franchement.

**M. Caldwell:** Qualifieriez-vous cela de radiodiffusion de ghetto?

**M. Peters:** Non, je qualifierais cela de superflu. En fait, je pense que c'est vraiment inutile. C'est du gaspillage d'argent, si vous voulez mon avis.

**M. Caldwell:** Merci, monsieur le président.

**Le président:** Merci, monsieur Caldwell. Madame McDonald.

**Mme McDonald:** Comment se fait-il que vous exigez des tarifs beaucoup plus élevés dans le nord du Manitoba que dans les régions urbaines?

**M. Morrisette:** Cancom a un barème de prix de base qui s'applique à tous les marchés qu'il dessert; mais il y a environ deux ans, nous avons établi une exception pour les marchés restreints, que nous appelons, dans notre jargon, les marchés de remplacement.

Les marchés de remplacement—et je le répète, ce sont des marchés restreints, avec un potentiel bien précis—ont été très importants pour Cancom, et ce, pour deux raisons. La première est qu'ils nous ont permis de survivre, car dans nos cinq premières années d'activité, comme nous l'avons mentionné précédemment, nous avons accumulé des pertes de 34 millions de dollars dans ce très gros projet national.

Nous avons fait autant de pertes principalement parce que notre but était de desservir les petites localités, et chaque fois que nous installions nos services, nous devions commencer à

*[Texte]*

Typically, in the early days, it took two years from the original meeting in the community hall of that community to sending the first invoice before a new customer would come onstream, so for the first two years of our operations we had no revenues.

I guess about three years into our operations, we said that this company will not survive unless we can identify new and secondary markets which we can serve much more quickly while we carry on with this very long-term task of developing new small community systems.

The replacement market is the prime one that was identified. I think you might be familiar with the replacement of our three plus one signals in the Provinces of Saskatchewan, Manitoba and Newfoundland is another one, and this in essence is the essence of the replacement market in Canada.

We faced a dilemma in going after the replacement market. We had to be competitive with a microwave alternative, which offers a very low cost on a per subscriber basis per month in order to gain this new business. If we were to be competitive, we would have to have a specific replacement rate. If we were to be competitive, we would have to have a specific replacement rate. The alternative was to not be competitive, stick to our basic rate card, and not get this business. Cancom's survival would have been at stake. In addition the future rates Cancom would be charging to these small communities would have been affected accordingly.

## • 1925

Cancom has a long-term commitment to maintain a ceiling on its rates for its eight signals at a level of \$7. Had we not had this replacement rate, we are convinced that these rates would be moving very quickly to a level beyond \$10 per subscriber per month for all eight signals.

**Ms McDonald:** Are you suggesting that Cancom was really a mistake in the first place and that it really could not survive on the premise—

**Mr. Morrisette:** Absolutely not. I am suggesting that these new markets have in effect cross-subsidized our activities in small-community systems. It is certainly not a mistake, I think, to have provided service to over 500 new small communities averaging a few hundred households in size across Canada.

**Ms McDonald:** You are saying you would not have survived without expanding into cities.

**Mr. Morrisette:** Not without the specific replacement markets, which are really non-controversial in the sense that the three-plus-one signals were already in those markets but were being received in a very poor technical quality. This was basically a replacement for existing signals for technical reasons. In effect those new markets contributed not only to Cancom's early stability but also to the long-term rate stability for small-community systems.

*[Traduction]*

zéro. Les premiers temps, il s'écoulait normalement deux ans entre la tenue de la première réunion dans la salle communautaire et l'envoi de la première facture avant qu'un nouveau client puisse diffuser sur les ondes; ce qui veut dire que pendant les deux premières années, nous n'avions pas de revenu.

Au bout de trois ans, nous nous sommes dit que la compagnie ne pouvait plus continuer, à moins de trouver de nouveaux marchés secondaires qu'il serait possible de desservir beaucoup plus rapidement, tout en poursuivant notre projet à très long terme d'établissement de nouveaux systèmes pour les petites localités.

Les marchés de remplacement ont donc été notre bouée de sauvetage. Vous êtes peut-être au courant que nous avons remplacé nos quatre signaux dans les provinces de la Saskatchewan, du Manitoba et de Terre-Neuve, lesquels constituent essentiellement le marché de remplacement au Canada.

Ce marché nous posait un problème. Nous devions concurrencer les systèmes à micro-ondes qui permettent d'offrir des tarifs mensuels par abonné très faibles. Pour nous accaparer de ce marché, nous devions offrir des tarifs concurrentiels. Pour être concurrentiels, nous devions avoir un tarif de remplacement bien précis. Si nous avions décidé de ne pas être concurrentiels, nous aurions gardé notre barème de tarifs de base, mais nous n'aurions pas obtenu le marché. C'est l'existence même de Cancom qui est en jeu. De plus, les tarifs futurs de Cancom pour ses services dans les petites localités auraient été affectés en conséquence.

Cancom s'est engagée il y a longtemps à plafonner ses tarifs à 7\$ pour ses huit signaux. Nous sommes convaincus que si nous n'avions pas eu ce tarif de remplacement, les abonnés auraient eu à payer très rapidement plus de 10\$ par mois pour les huit signaux.

**Mme McDonald:** Êtes-vous en train de nous dire que l'idée de Cancom fut une erreur depuis le début, et que la compagnie n'aurait pas pu survivre . . .

**M. Morrisette:** Absolument pas. Je dis que ces nouveaux marchés ont permis de subventionner indirectement nos activités dans les petites localités. Je ne crois pas que ce soit une erreur que d'avoir offert des services à plus de 500 nouvelles petites localités comptant en moyenne quelques centaines de foyers.

**Mme McDonald:** Vous dites que vous n'auriez pas survécu si vous n'aviez pas étendu vos services dans les villes.

**M. Morrisette:** Pas sans les marchés de remplacement, contre lesquels il n'y a vraiment rien à redire, dans la mesure où les quatre signaux déjà offerts étaient de très piètre qualité sur le plan technique. Nous avons donc remplacé des signaux existants pour des raisons techniques. En fait, ces nouveaux marchés ont non seulement contribué à la stabilité de Cancom à ses débuts, mais aussi à la stabilité à long terme des tarifs dans les petites localités.



[Text]

It often goes unnoticed that every time we start a new community system, they require a decoder to uncode or unscramble our signals. Typically a small community system would take five signals from Cancom. Each decoder, one for each signal, costs \$1,500. We provide this at no charge up front to each community system. We in effect in every system across Canada invest on average about \$7,500 up front in our own equipment. When we deal with larger systems, they pay Cancom a fee for the use of the decoders right up front. There are several ways in which we are subsidizing the development of new small systems across Canada. The development of these other markets in effect—

**Ms McDonald:** You are basically saying the original idea was never viable.

**Mr. Peters:** I do not think so. I think it is viable. I think it has taken longer to develop than all of us anticipated, which is not new in broadcasting. If we were not stampeded into providing the service in a hurry, we would not have put the service up there so fast. We would have made everybody wait another two years while we signed up enough customers to provide the service. If you lived in the outposts in Newfoundland, in the Yukon or in several places in British Columbia, I do not think you would call Cancom a mistake. You would really call it an answer to providing them with equal service that you could get here in Ottawa or in Toronto or wherever you happen to live.

**Ms McDonald:** But it requires subsidies from a different service that was never anticipated and for which other problems have been created.

I want to go on to ask you some other questions and to ask for your observations on some of the recommendations of Caplan-Sauvageau, specifically that cable television undertakings should not be allowed to compete for advertising revenue with licensed Canadian broadcasters.

**Mr. Morrisette:** I guess when it comes to the classified category and very local advertising of a classified type, I guess our position is that we are not really disturbed by it. I think it is a legitimate area in which the cable industry might be able to serve in a reasonable fashion, as is currently the case through recent cable regulations and so on.

**Ms McDonald:** So you think cable television should be able to compete for advertising revenue with broadcasters.

**Mr. Morrisette:** Of the local classified type. I think it is non-disruptive and is a positive vehicle.

**Ms McDonald:** With this qualification. The report says:

The essential role of cable television is to be a carrier of Canadian radio and television broadcasting services, public and private. First priority should be given to public-sector Canadian services, followed by private Canadian services.

[Translation]

On oublie souvent que chaque fois que nous établissons un nouveau système communautaire, il faut un décodeur pour décoder ou débrouiller nos signaux. Normalement, un système capte cinq signaux de Cancom. Chaque décodeur, c'est-à-dire un pour chaque signal, coûte 1,500\$. Nous fournissons le décodeur sans frais pour chaque système. En fait, nous investissons en moyenne environ 7,500\$ pour chaque système que nous installons au Canada. Pour les systèmes plus élaborés, Cancom exige des frais d'utilisation payés à l'avance pour l'utilisation des décodeurs. Nous finançons de plusieurs façons l'établissement de nouveaux petits systèmes à travers le Canada. Les autres marchés dont j'ai parlé ont effectivement...

**Mme McDonald:** Vous êtes en train de dire que l'idée de Cancom n'a jamais été viable.

**M. Peters:** Je ne dirais pas cela. Je pense que Cancom est viable. L'établissement du service a pris plus de temps que nous ne l'avions tous prévu, mais ce n'est rien de nouveau dans la radiodiffusion. Si nous n'avions pas été poussés à offrir le service à la hâte, nous ne l'aurions pas établi dans ces localités aussi rapidement. Nous aurions fait patienter tout le monde deux années de plus en attendant d'avoir suffisamment de clients pour justifier le service. Si vous habitiez les côtes de Terre-Neuve, ou certaines localités du Yukon ou de la Colombie-Britannique, je ne crois pas que vous diriez que Cancom est une erreur. Vous diriez plutôt que c'est ce qui permet d'offrir les mêmes services dans ces localités qu'à Ottawa ou Toronto, ou ailleurs.

**Mme McDonald:** Mais il faut qu'il soit financé par un autre service qui n'a jamais été prévu, ce qui a créé d'autres problèmes.

J'ai d'autres questions à vous poser, et j'aimerais vous demander ce que vous pensez de certaines recommandations de Caplan-Sauvageau, notamment celle qui dit que les entreprises de câblodistribution ne doivent pas être autorisées à faire concurrence, sur le marché publicitaire, aux radiodiffuseurs canadiens.

**M. Morrisette:** Disons qu'en ce qui concerne les réclames publicitaires classées et la publicité locale, cela ne nous dérange pas vraiment. Je pense que c'est un domaine où l'industrie de la câblodistribution peut très bien avoir sa place, comme c'est le cas actuellement, conformément aux règlements concernant la câblodistribution.

**Mme McDonald:** Vous pensez donc que les câblodistributeurs devraient pouvoir concurrencer les radiodiffuseurs canadiens sur le marché publicitaire.

**M. Morrisette:** Pourvu que ce soit de la publicité locale. Je ne crois pas que cela dérange quoi que ce soit, et c'est un véhicule positif.

**Mme McDonald:** Ça va sous cette réserve. Le rapport dit:

Que le rôle fondamental de la télévision par câble soit de distribuer des émissions de radio et de télévision canadiennes de source publique et privée. Que la priorité soit accordée aux services canadiens du secteur public, puis aux canaux canadiens du secteur privé.



[Texte]

• 1930

To the extent that foreign radio and television services are carried, they should represent a source of programming complementary to that available from Canadian broadcasters. Priority should be given to services in French on systems that serve primarily francophone subscribers.

**Mr. Morrisette:** Yes, we support that.

**Ms McDonald:**

Further studies should be undertaken to determine the feasibility of re-tiering cable service on the basis of the principles and model set out in this report.

Presumably you are aware of that structuring. It is on page 582.

**Mr. C. Johnson:** As I understand the proposal, it suggests that the basic service should be a Canadian service, with the Americans and others moved up into an augmented service.

Again, it is a matter of whether cable companies can organize their equipment and their subscriber acceptance to go along with that. In the discussions I have had with cable operators, the United States networks, the "three-plus-one services", as we call them, including PBS, have in many instances become so embedded in people's minds as being a "basic" service that they are very leery about moving these services off basic onto an augmented or tiered service, where people would have to get a converter. In many other communities, the converters are so widespread now that it is not really a problem. So you have to look at this from community to community. But from a philosophic point of view, I would think we would support the carriage of Canadian services on a basic tier.

**Mr. Paul Audley (Consultant to the Committee):** I want to ask some fairly specific questions that arise out of policy concerns Cancom has raised in the past. You obviously had some concern about the possibility that Telesat would begin to offer a DBS service, and it might not need a licence from the CRTC to do so. Would the recommendations in the task force report address the problem and eliminate that concern?

**Mr. Peters:** We do not think it did. We may have missed it, but we do not think it did.

I will let Pierre Morrisette perhaps add to my preliminary remarks, but we feel the DTH market is not as big as a lot of people originally thought it was going to be. The reason for that... in our original presentation, we demonstrated that we were now going into communities of 50 households or fewer. Well, as you start getting the service down to 50 households, maybe 40 or 35, the market for DTH starts to dwindle very rapidly. So we think the estimates of the total amount of potential households available for DTH in the past have been grossly overestimated. We do not think it is as large as

[Traduction]

Que les émissions de radio et télévision étrangères soient considérées comme une programmation d'appoint par rapport à celle qui est disponible auprès des radiodiffuseurs canadiens. Que pour les réseaux qui s'adressent principalement à des abonnés francophones, la priorité soit accordée à des canaux en français.

**M. Morrisette:** Oui, nous sommes d'accord.

**Mme McDonald:**

Que d'autres études soient entreprises afin d'évaluer la faisabilité d'un étagement des services de programmation offerts par les câblodistributeurs conformément aux principes et au modèle exposés dans le présent rapport.

Vous êtes sûrement au courant de cette structure. C'est à la page 630.

**M. C. Johnson:** Si je comprends bien, la proposition veut que le service de base soit canadien, et que les services américains et autres soient des services d'appoint.

Cela nous ramène encore à la question de savoir si les entreprises de câblodistribution peuvent aménager leur équipement en conséquence, et si elles peuvent faire accepter ce principe à leurs abonnés. D'après les discussions que j'ai eues avec les câblodistributeurs, les réseaux américains, les «services 3 plus 1», comme nous les appelons, y compris PBS, les abonnés sont tellement habitués à ces services qu'ils les considèrent comme des services de base, et les entreprises craignent énormément de voir ces services intégrés dans la structure d'étagement, ce qui forcerait les abonnés à se procurer un convertisseur. Dans bien d'autres localités, cela ne pose pas vraiment de problème, parce que l'utilisation des convertisseurs est très répandue. Il faut donc considérer la question en prenant chaque localité séparément. En principe, cependant, nous serions favorables à ce que les services canadiens soient considérés comme le service de base.

**M. Paul Audley (conseiller du Comité):** J'ai des questions assez spécifiques à vous poser suite aux craintes que vous avez exprimées dans le passé au sujet de la politique. Vous êtes manifestement inquiets à la perspective que Télésat puisse commencer à offrir un service de radiodiffusion directe par satellites, sans devoir obtenir une licence du CRTC. Est-ce que les recommandations du groupe de travail ont apaisé vos inquiétudes?

**M. Peters:** Nous ne le croyons pas, non. Nous n'avons peut-être pas bien compris, mais les recommandations ne nous ont pas apaisés.

Je vais demander à Pierre Morrisette de compléter mes remarques préliminaires, mais disons que le marché des services de radiodiffusion directe au foyer, RDF, n'est pas aussi important que bien des gens le pensaient au début. L'explication... Dans notre premier mémoire, nous avons mentionné que nous visions des localités de 50 foyers ou moins. Quand vous commencez à offrir des services à des localités de 50 foyers, peut-être 40 ou 35, le marché des services RDF s'amenuise très rapidement. C'est pourquoi nous disons que les prévisions du marché potentiel pour les services RDF, selon le

[Text]

everybody thought it was. We feel there is enough business there to be sustained by one company. If it were an add-on, it would not be viable for any company to move in and do that service only, or provide that service only. You have probably read the horror stories from the United States about companies that have been trying to provide that kind of service. All of them have gone broke. We think we have the answer here. We now have some 3,000 DTH customers already, and we have developed a service that is second to none. It is certainly far ahead of what the Americans are offering. I would like Pierre to add to this.

• 1935

**Mr. Morrisette:** I guess from the regulatory point of view, the principal issue for Cancom is that the area of satellite television services is a relatively new development. I guess Cancom to an extent was one of the first of this type of service to be available in Canada. With it there has been an need to develop a set of rules and regulations consistent with any new development that comes along.

A little over a year ago, we found a bit of an anomaly in the system. Five years ago Cancom had to go through a competitive licensing process with several other applicants. It was awarded a licence to provide a very comprehensive service with specific conditions, many of which occasioned very substantial cost to Cancom. It would be rather inappropriate and inconsistent to have an alternative service come along and launch its services on satellite without having to go through regulatory process and without the requirement of specific conditions, many of which cost money and so on and so forth.

**The Chairman:** Excuse me; Mr. Audley has disappointed me. He said most of his questions could be answered with a yes or no. I wonder if we could proceed with the other questions, since we are pressed for time.

**Mr. Audley:** Have you considered what specifically should be put into the act in order to make it clear that anyone providing such service would require a licence? Is there is not a recommendation in the task force report that does so? Have you considered what ought to be put into the act?

**Mr. C. Johnson:** I think Mr. Morrisette and Mr. Peters were addressing something that is almost one step beyond. It is almost in the licensing competition. I think that if "undertaking" were properly defined to catch all of the forms of electronic delivery, reception, and distribution of signals carrying programs, Telesat would be caught.

**Mr. Audley:** If the task force recommendation is properly interpreted and followed through, then it might in fact resolve the difficulty.

**Mr. C. Johnson:** Yes, I believe it would. This is strictly whether Telesat would require a licence to carry on a direct-to-home service.

[Translation]

nombre de foyers, ont été largement exagérées dans le passé. Nous ne croyons pas que le marché soit aussi vaste que tout le monde le pensait. Nous estimons qu'une compagnie peut s'occuper de ce qu'il y a à faire là-bas. Si le service est considéré comme un service d'appoint, il ne serait pas viable pour une compagnie de prendre ce marché et d'offrir uniquement ce service. Vous avez probablement lu les histoires d'horreur concernant des compagnies qui ont essayé d'offrir ce genre de service aux États-Unis. Elles ont toutes fait faillite. Nous avons maintenant la réponse. Nous avons déjà quelque 3,000 clients pour notre service de radiodiffusion directe au foyer, et nous avons établi un système hors pair. Il est certainement bien meilleur que celui offert par les Américains. J'aimerais maintenant que Pierre ajoute à ce que j'ai dit.

**M. Morrisette:** Du point de vue de la réglementation, l'argument principal de Cancom est que les services de télédiffusion par satellites sont un domaine relativement nouveau. Cancom a été d'une certaine façon le premier à offrir ce genre de service au Canada. L'arrivée de ce service a nécessité l'établissement d'une série de règles et de règlements, comme il faut le faire pour tout nouveau projet de ce genre.

Il y a un peu plus d'un an, nous avons découvert une anomalie dans le système. Il y a cinq ans, Cancom a dû concurrencer plusieurs autres requérants pour obtenir une licence. Il a obtenu une licence pour offrir un service très élaboré, et il a dû se soumettre à de nombreuses conditions, qui lui ont occasionné des coûts très substantiels. Il serait plutôt injuste qu'un autre service puisse être offert par satellites sans qu'intervienne le processus de réglementation et sans que soient imposées des conditions bien précises, qui, souvent, occasionnent des frais.

**Le président:** Excusez-moi; M. Audley m'a induit en erreur. Il a dit qu'on pourrait répondre à la plupart de ses questions par un oui ou un non. Je lui demanderais de poser ses autres questions, étant donné que le temps presse.

**M. Audley:** Avez-vous pensé à une formule qui pourrait être insérée dans la loi, pour qu'il soit bien clair qu'une entreprise a besoin d'une licence pour fournir ce genre de service? N'y a-t-il pas une recommandation dans le rapport du groupe de travail à cet effet? Avez-vous pensé à ce que la loi pourrait dire?

**M. C. Johnson:** Je pense que MM. Morrisette et Peters ont parlé de quelque chose qui allait un peu plus loin encore. Il s'agit presque de la concurrence pour l'obtention d'une licence. Si le terme «entreprise» était défini de manière à englober toutes les formes de transmission électronique, de réception, et de distribution de signaux pour la transmission d'émissions, Télésat serait visée.

**M. Audley:** Si la recommandation du groupe de travail est bien interprétée et bien appliquée, cela risque de résoudre le problème.

**M. C. Johnson:** Je crois bien que oui. Télésat serait obligée d'avoir une licence pour offrir un service de radiodiffusion directe au foyer.



[Texte]

**Mr. Audley:** I will ask another question. I am going to try to make us go quickly here.

There is a recommendation in the report that the definition of "networks" be changed to bring satellite-to-cable networks clearly within the framework of the new act. Do you agree this needs to be done?

**Mr. C. Johnson:** We do not agree it needs to be done, but we have no objection to its being done.

**Mr. Audley:** I see. There are no particular implications for you.

**Mr. C. Johnson:** No. We are regulated now as if we were a network and we are perfectly comfortable with this.

**Mr. Audley:** You have raised some questions and some concerns in the past about private Canadian broadcasting signals being distributed by satellite in an unscrambled form, particularly in relation to Global TV's plans to become a national, satellite-delivered service. Do you feel this is a concern that simply is in the area of day-to-day policy making, or should the concern be reflected, in your view, in the act in some way?

**Mr. C. Johnson:** To be very candid with you, I think it would be difficult to insert such an idea into legislation. I say this reluctantly, because it is extremely important, we believe, that signals that are delivered be scrambled. Otherwise it makes our service and others, such as TSN, uneconomic, if a bunch of free services are out there.

**Mr. Audley:** I have one final question. Should the new act provide—as the report recommends—for a special regime of what the report refers to as broadcast-carriage rate setting for Telesat Canada? Have you considered the implications of such a provision, as mentioned on page 598 of the report? I am sure you have given it some thought, since Telesat rate structure has a little bit to do with your company's financial welfare.

• 1940

**Mr. C. Johnson:** What I think this is addressing is that if Telesat were, for example, to get into the direct home business where it was directly delivering programming and acting as a network in the way we are, then its rates should be regulated as our rates are regulated—under the broadcast regime.

**Mr. Audley:** My understanding was in fact that the intent was to put the setting of Telesat rates for the delivery of broadcast services somehow within the orbit of the broadcast policy side of the CRTC rather than the Telecom side.

**Mr. C. Johnson:** I am sorry; I misunderstood you. We would agree with that. One of the drawbacks to the way Telesat rates are now regulated is under the Telecommunications or the Railway Act guidelines, they must be non-discriminatory. For Telesat, it means the same rate must be charged to everybody and in order to get some of these fledgling Canadian satellite services off the ground, they need a break.

[Traduction]

**M. Audley:** J'ai une autre question. Je vais tenter d'aller rapidement.

Dans le rapport, il y a une recommandation qui dit que la définition de «réseau» devrait être modifiée pour que les réseaux de liaison satellite-câble soient nettement assujettis à la nouvelle loi. Pensez-vous que cela soit nécessaire?

**M. C. Johnson:** Nous ne pensons pas que ce soit nécessaire, mais nous n'y voyons pas d'objection.

**M. Audley:** Je vois. Cela n'aurait aucune incidence particulière sur vous.

**M. C. Johnson:** Non. Nous sommes déjà réglementés, comme si nous étions un réseau, et cela nous convient parfaitement.

**M. Audley:** Vous avez déjà soulevé des questions et exprimé des préoccupations au sujet des signaux canadiens privés qui sont distribués par satellites sans être brouillés, particulièrement en ce qui concerne les projets de *Global TV* de devenir un service national de radiodiffusion par satellites. Pensez-vous que cette question relève du domaine de la politique courante, ou qu'elle devrait faire l'objet d'une disposition de la loi?

**M. C. Johnson:** Pour être bien franc avec vous, je pense qu'il serait difficile d'incorporer un tel principe dans la loi. J'hésite à le dire, parce que, à notre avis, il est très important que les signaux soient brouillés. Autrement, si plein de services gratuits sont offerts, notre service et d'autres, comme TSN, ne sont plus viables.

**M. Audley:** J'ai une dernière question. La nouvelle loi devrait-elle définir—comme le recommande le rapport—un régime spécial d'établissement des tarifs de radiodiffusion et de transmission de Télésat Canada? Avez-vous pensé à l'incidence que pourrait avoir sur vous l'application de cette recommandation, qu'on retrouve à la page 650 du rapport? Je suis sûr que vous y avez pensé, parce que la structure tarifaire de Télésat a une incidence sur la santé financière de votre compagnie.

**M. C. Johnson:** Le but est de faire en sorte que si Télésat, par exemple, décidait de se lancer sur le marché de la diffusion directe d'émissions dans les foyers et de fonctionner comme un réseau, comme nous, il faudrait alors que ses tarifs soient réglementés comme les nôtres, c'est-à-dire sous le régime de la politique de radiodiffusion.

**M. Audley:** Moi, je pensais que le but était de faire en sorte que les tarifs de Télésat pour ses services de radiodiffusion soient assujettis à la politique de radiodiffusion du CRTC plutôt que la politique visant Télécom.

**M. C. Johnson:** Je m'excuse, je ne vous avais pas bien compris. Les tarifs de Télésat sont régis par les lignes directrices découlant de la Loi sur les télécommunications ou sur les chemins de fer, et l'un des problèmes est qu'ils ne doivent pas être discriminatoires. Pour Télésat, cela veut dire que les mêmes tarifs doivent être appliqués à tout le monde, et pour



[Text]

**Mr. Audley:** Such as yours.

**Mr. C. Johnson:** Exactly. They need a break; so we would agree with that.

**The Chairman:** Other members. Mrs. Finestone.

**Mrs. Finestone:** Because Cancom is so unique, Mr. Chairman, I think we should make very sure we are being fair in our considerations.

I would like to specifically ask you, if the recommendations which are in the Caplan-Sauvageau report are accepted for the new act, which would include the requirements that the system as a whole would safeguard, enrich and strengthen the Canadian content and the social and economic fabric of Canada, that it would provide a wide range of programming that is Canadian in content and character, to what extent do you think the services of Cancom which are now provided would meet such standards or does meet these standards and do you agree that provisions such as these should provide the basis for the regulations of Cancom as well as for other components of the broadcasting system, both public and private?

**Mr. Morrisette:** To kick it off, as you know, we currently distribute four Canadian and four U.S. network signals.

**Mrs. Finestone:** Yes, I do.

**Mr. Morrisette:** It has always been, I guess, the approach of the system in authorizing our customers to carry our services to ensure that a balance is essentially maintained in the local cable system and as such, we have always seen that this balance has been maintained through the cable distribution network that we do serve.

Cancom today in its own service package of signals does provide for that balance. Down the road, we are regularly looking at new opportunities to enhance our signal line-up, and certainly we are looking for sound Canadian services to add to our programming line-up to even enhance this balance which already exists. So within this context, we believe that certainly meets the spirit of the broad objectives you have outlined and certainly our future developments, I would think, would also be consistent with that spirit. Chris?

**Mrs. Finestone:** Of the communities you serve, the 850-odd communities that you mentioned, how many only receive Cancom?

**Mr. Morrisette:** I would say none. They receive at least CBC and most often, they would also receive CTV. When they take the Cancom services, typically... for instance, in Newfoundland, we are currently building in a six-month period 151 new very small communities. These systems would also take TSN, would also take Much Music, would also take ASN, and ultimately out of the 12 services, eight of them would probably be Canadian services.

**Mrs. Finestone:** That leads me right into my concern.

**The Chairman:** Your final question.

[Translation]

que certains services canadiens de satellite puissent prendre leur envol, il faudrait des allègements.

**M. Audley:** Comme pour vous.

**M. C. Johnson:** Exactement. Il faut des allègements; nous sommes donc d'accord.

**Le président:** D'autres commentaires? Madame Finestone.

**Mme Finestone:** Étant donné que Cancom est si unique, monsieur le président, je pense que nous devons nous assurer d'être bien justes dans nos délibérations.

J'aimerais vous poser une question bien précise. Si les recommandations de Caplan-Sauvageau sont acceptées et intégrées dans la nouvelle loi—ce qui veut dire notamment que le système, dans son ensemble garantirait, enrichirait et renforcerait le contenu canadien de même que le tissu économique et social du Canada; qu'il assurerait une vaste gamme d'émissions canadiennes de par leur contenu et leur caractère—dans quelle mesure estimez-vous que les services actuels de Cancom répondent à ces normes, et êtes-vous d'accord pour dire que ce genre de dispositions devraient constituer la base des règlements régissant Cancom de même que d'autres éléments du système de radiodiffusion tant dans le secteur public que privé?

**M. Morrisette:** Tout d'abord, comme vous le savez, nous distribuons actuellement les signaux de quatre réseaux canadiens et de quatre réseaux américains.

**Mme Finestone:** Oui, je sais.

**M. Morrisette:** Je pense que cela a toujours été notre politique, avant d'autoriser nos clients à diffuser nos services, de veiller à ce qu'il y ait un équilibre au niveau du système de câblo-distribution locale, et nous avons toujours réussi à assurer cet équilibre dans le réseau que nous desservons.

Aujourd'hui, cet équilibre est assuré sur le plan des signaux offerts par Cancom. Nous cherchons constamment de nouvelles possibilités d'améliorer notre série de signaux, et nous sommes en quête de bons services canadiens à ajouter à notre programmation afin de renforcer cet équilibre déjà existant. Dans ce contexte, nous sommes convaincus de respecter l'esprit des grands objectifs que vous avez énoncés, et que nos activités futures seront elles aussi conformes à cet esprit. Chris?

**Mme Finestone:** Parmi les quelque 850 localités que vous desservez, combien ne reçoivent que les signaux de Cancom?

**M. Morrisette:** Il n'y en a pas une. Elles reçoivent toutes au moins Radio-Canada et la plupart du temps, CTV aussi. Quand les gens s'abonnent aux services Cancom... à Terre-Neuve, par exemple, nous sommes en train de bâtir un réseau qui desservira, d'ici six mois, 151 nouvelles très petites localités. Le système pourra aussi prendre TSN, *Much Music* de même que ASN, et des 12 services qui seront offerts, il y en aura probablement 8 qui seront canadiens.

**Mme Finestone:** Cela m'amène à mon autre question.

**Le président:** Ce sera votre dernière.

[Texte]

**Mrs. Finestone:** I am sorry it is my final question, but I will make it so.

• 1945

We would like Canada and Canadians to know each other. What would be your reaction if I said to you: I think it is an absolute disgrace that on your service there is nothing that links the TV Ontario view of Canada and the Knowledge Network of British Columbia and Quebec para public network.? How do you expect Canadians to know each other and to understand each other if we have to watch both Detroit news and American programs to the extent that those American program options are more in every Canadian city than in most American cities?

Do you not find that you are adding to the homogenized Canadian Americanization of the brains of this country?

**Mr. Morrisette:** No, I do not agree with that. I guess the signals you are suggesting ought to be part of a service, for instance, in Newfoundland, the availability of those signals is totally beyond Cancom's control.

TVO, Radio-Québec, Knowledge Network, Access Network are all operated by their respective provinces, are on satellite at the expense, as I understand it, of those respective provinces. They are very often restricted only to those geographic areas by those particular stations themselves, for rights reasons. I guess I would tend to support what you are saying, that it would be an appropriate development for TVO maybe to be able to be received in systems outside of the boundaries of the Province of Ontario.

**Mrs. Finestone:** Did you ever try to negotiate for those on your Cancom network, any one of them?

**Mr. Morrisette:** No, but it is a possibility.

**Mr. C. Johnson:** Could I take a crack at that? TV Ontario appeared at the CRTC's Cable Regulations Hearing and made a very strong pitch that the cable regulations be written so that cable companies outside Ontario could not receive their signal. There is no way they would give us the rights to distribute that signal throughout Canada.

**Mrs. Finestone:** That is very important, thank you.

**The Chairman:** Thank you very much.

**Mr. Morrisette:** These systems and services are also available free of charge, those systems that are operated by the provinces.

**The Chairman:** Ms McDonald.

**Ms McDonald:** I will just follow up with one question from the comments. I appreciate the questions that have just been raised. It seems to me that you were saying that balance between Canadian and American was the object rather than Canadian content enriching, strengthening, etc., of Canada. It seems to me you were saying that your object was to make sure that you had at least as much American programming on as Canadian.

[Traduction]

**Mme Finestone:** Cela me désole, mais s'il le faut.

Nous voudrions que les Canadiens se connaissent et qu'ils connaissent leur pays. Quelle serait votre réaction si je vous disais que je trouve cela absolument honteux que votre service ne fait rien pour rapprocher la vision du Canada que véhicule *TV Ontario* à celle du *Knowledge Network* de la Colombie-Britannique et du réseau parapublic du Québec? Comment pensez-vous que les Canadiens apprendront à se connaître et à se comprendre si vous les obligez à écouter les actualités de Détroit et des émissions américaines dans la mesure où les réseaux américains sont plus accessibles dans les villes canadiennes que dans la plupart des villes américaines?

Ne pensez-vous pas que vous contribuez à l'américanisation des Canadiens au pays?

**M. Morrisette:** Non, je ne suis pas d'accord avec vous. Les signaux dont vous parlez devraient faire partie d'un service, par exemple, à Terre-Neuve, et l'accès à ces signaux échappe complètement au contrôle de Cancom.

Les réseaux *TV Ontario*, Radio-Québec, *Knowledge Network* et *Access Network* sont tous exploités par leurs provinces respectives, par satellite, aux frais des provinces. Les émissions sont très souvent diffusées strictement à l'intérieur des limites géographiques desservies par les stations, et ce pour des questions de droit. Mais je suis d'accord avec vous pour dire qu'il serait bon que les émissions de *TV Ontario* puissent être captées en dehors des limites de l'Ontario.

**Mme Finestone:** Avez-vous déjà tenté de négocier l'accès à l'un ou l'autre de ces réseaux?

**M. Morrisette:** Non, mais c'est une possibilité.

**M. C. Johnson:** J'aimerais répondre à cette question. *TV Ontario* a participé aux audiences du CRTC sur les règlements concernant la câblodistribution et a fait un plaidoyer très énergique pour que les compagnies de câblodistribution ne puissent capter ces signaux en dehors de la province. *TV Ontario* refuse obstinément de nous accorder le droit de diffuser ces signaux dans tout le pays.

**Mme Finestone:** C'est très important, je vous remercie.

**Le président:** Merci beaucoup.

**M. Morrisette:** Ces systèmes et services dirigés par les provinces sont gratuits.

**Le président:** Madame McDonald.

**Mme McDonald:** Je vais poursuivre avec une question découlant des commentaires qui viennent d'être faits. Je comprends les questions qui viennent d'être soulevées. J'ai l'impression que pour vous, l'objectif est d'assurer un équilibre entre les émissions canadiennes et américaines, plutôt que d'enrichir, de renforcer, etc. le contenu canadien. D'après ce que j'ai pu comprendre, votre objectif est de vous assurer qu'il



[Text]

**Mr. Peters:** You have to remember that Cancom is not in the programming business. Cancom is in the business of providing stations to these remote communities that already exist.

**Ms McDonald:** Yes, but you were—

**Mr. Peters:** We are not licensed to program.

**Ms McDonald:** Sure. But it is quite clear that some of your channels are Canadian and some are American. If I heard you correctly, you referred to balance as being desirable and as being . . .

**Mr. Peters:** That is right.

**Ms McDonald:** I understood it to be an objective that somehow it was a good thing that for every Canadian channel, Canadians had the option of watching an American one.

**Mr. Peters:** At the moment. We did not say it was ideal. At the moment that happens to be our service. We are still working at improving it. We are looking at—

**Ms McDonald:** Okay, but what is the—

**Mr. Peters:** —adding another Canadian station from Ontario, for example. We are looking at adding another Canadian station from the maritimes. We are gradually building it. So what you look upon as 50:50 at the moment, 50% Canadian and 50% American, will I think very quickly become 60:40, 30:70, but it will always be heavily weighted on the Canadian side.

**Mr. Morrisette:** If I can add, Cancom service specifically consists of four Canadian and four U.S. channels. But what we really have to focus on is at the retail point, the local cable system. That local cable system, first of all, will put on the local off-air services and from that point any regional services which happen to be available, and they are available in most regions.

So typically what you will end up with is a situation such as in Newfoundland where out of the 12 total services on a local cable system you will have 8 Canadian and 4 U.S., which far exceeds any balance of 50:50. I see balance as being a basic minimum requirement, an absolute minimum requirement, and surely we ought to find ways to provide for a much greater equilibrium in favour of Canadian services. We support that.

**Ms McDonald:** Okay. Thank you, Mr. Chairman.

• 1950

**The Chairman:** I have one question that relates to the rebroadcasting of U.S. signals. I understand one of the things that have slowed service to under-served communities is when there is a community which is rather scattered and which it is not economical to serve with a cabled system, you are somehow barred from distributing service to that community because of the fact that Canadian legislation prohibits the use of Canadian frequencies for rebroadcast television stations on the ground—low-power “rebroadcasts”—the use of those frequen-

[Translation]

y ait au moins autant d'émissions américaines que canadiennes.

**M. Peters:** Il ne faut pas oublier que Cancom n'est pas une entreprise de programmation. Cancom est là pour fournir des stations dans les localités éloignées déjà existantes.

**Mme McDonald:** Oui, mais vous . . .

**M. Peters:** Nous n'avons pas de licence de programmation.

**Mme McDonald:** Je comprends. Mais il est clair que certains de vos canaux sont canadiens et d'autres américains. Si je vous ai bien compris, vous avez dit qu'un équilibre était souhaitable et . . .

**M. Peters:** C'est vrai.

**Mme McDonald:** Vous avez dit qu'il était souhaitable d'avoir autant de canaux américains que canadiens.

**M. Peters:** Pour le moment, oui. Nous n'avons pas dit que c'était l'idéal. C'est la façon dont fonctionne notre service en ce moment. Nous cherchons toujours à l'améliorer. Nous sommes en train de . . .

**Mme McDonald:** Oui, mais qu'est-ce que . . .

**M. Peters:** . . . voir si nous ne pourrions pas ajouter une autre station canadienne de l'Ontario, par exemple. Nous pensons en ajouter une autre des Maritimes. Nous sommes en train de monter lentement un système. Aujourd'hui, il est à moitié canadien et à moitié américain; mais le rapport deviendra très vite 60:40, 30:70, avec un accent toujours plus fort sur le contenu canadien.

**M. Morrisette:** Si vous me permettez, le service Cancom comprend exactement quatre canaux canadiens et quatre canaux américains. Mais nos efforts doivent vraiment porter sur le système de câblodistribution locale. Les câblodistributeurs locaux offriront d'abord les services locaux, puis tout service régional comme il y en a dans la plupart des régions.

Cela veut donc dire qu'à Terre-Neuve, par exemple, sur 12 services offerts au total par un câblodistributeur local, il y aura huit canaux canadiens et quatre canaux américains, ce qui dépasse de beaucoup la proportion de 50:50. L'équilibre que nous visons est un minimum absolu, et nous devons chercher à faire pencher la balance en faveur des services canadiens. Nous appuyons cet objectif.

**Mme McDonald:** Très bien. Merci, monsieur le président.

**Le président:** J'ai une question au sujet de la retransmission de signaux américains. D'après ce que je peux comprendre, la distribution de services est freinée dans les localités mal desservies où la population est assez éparse et où il n'est pas économique d'y instaurer un système de câblodistribution, les lois canadiennes vous interdisant d'utiliser des fréquences canadiennes pour la retransmission à partir de stations de télévision au sol, c'est-à-dire que vous ne pouvez utiliser ces faibles fréquences pour retransmettre des signaux américains.



*[Texte]*

cies to carry U.S. signals. Would you favour an amendment to Canadian legislation so you could drop your four Canadian services and the U.S. three-plus-one into such communities using low-power rebroadcasters?

**Mr. C. Johnson:** I think the prohibition you are referring to is in the CRTC's regulations; and you are quite right in the way you have expressed them. Cancom has always been able to provide signals for rebroadcasting purposes provided they were scrambled. The commission regards that situation as being tantamount to a cable system, because the signals are privatized at that point.

**The Chairman:** I understood the Chairman of the CRTC to say their interpretation was that was prohibited under the Radio Act, which assigns the use of Canadian frequencies.

**Mr. C. Johnson:** That is not my understanding.

**The Chairman:** Okay. We will clarify that when we have him.

Mr. Peters, Mr. Morrisette, Mrs. Cornell, and Mr. Johnson, thank you very much for your testimony here tonight. It has been helpful to us as we continue examination of the recommendations of Caplan-Sauvageau.

I now welcome Mr. Peter Cochrane, National Vice-President of the Alliance of Cinema, Television and Radio Artists, which is known nationally, and has been for many years, as ACTRA.

Mr. Cochrane, we welcome you, and we invite you to introduce your colleagues and make a brief preliminary statement, after which we will have questioning from the members.

**Mr. Peter Cochrane (National Vice-President, Alliance of Cinema, Television and Radio Artists):** Thank you very much, Mr. Chairman.

Allow me to start by apologizing for the President of ACTRA, Mr. Gino Marrocco, who is unable to be with us this evening because he is suffering from a very bad cold in Toronto. He asked me to apologize to you and to the members of the committee.

• 1955

As you said, I am the national vice-president of ACTRA. With me today are my colleagues, Mr. Jack Gray of the ACTRA Writers Guild; Ms Meg Hogarth from ACTRA Performers Guild; and Mr. Doug Coupar, ACTRA's Director of Communications and Research.

On behalf of Canada's 8,500 performers, writers, and broadcast journalists working in the film, commercial, television, and radio industries, we are pleased to assist you today as you deliberate on the policy framework for Canada's broadcasting system over the next decade.

Canada needs a new Broadcasting Act if Canada's broadcasting system is to keep pace with the rapidly changing environment and the needs of the Canadian audience.

*[Traduction]*

Seriez-vous en faveur d'un amendement aux lois canadiennes qui vous permettrait d'offrir à ces localités vos quatre services canadiens et les quatre services américains grâce à la rediffusion à faibles fréquences?

**M. C. Johnson:** L'interdiction dont vous parlez est prévue dans le règlement du CRTC, et vous l'avez bien décrite. Cancom a toujours pu fournir des signaux aux fins de la rediffusion, dans la mesure où ils étaient brouillés. Le Conseil considère cela comme équivalant à un système de câblodistribution, parce que les signaux sont, à ce moment-là, privatisés.

**Le président:** Le président du CRTC semble dire que cette pratique est interdite par la Loi sur la radio, laquelle détermine l'utilisation des fréquences canadiennes.

**M. C. Johnson:** Cela ne correspond pas à mon interprétation.

**Le président:** Bon, nous tirerons cela au clair quand nous le verrons.

Monsieur Peters, monsieur Morrisette, madame Cornell et monsieur Johnson, merci beaucoup d'être venus ce soir. Votre participation nous est utile dans notre étude des recommandations du rapport Caplan-Sauvageau.

J'aimerais maintenant souhaiter la bienvenue à M. Peter Cochrane, vice-président national de l'Alliance des artistes canadiens du cinéma, de la télévision et de la radio, connue à l'échelle nationale depuis de nombreuses années sous le nom de ACTRA.

Monsieur Cochrane, nous vous souhaitons la bienvenue et nous vous invitons à nous présenter vos collègues et à nous faire une brève déclaration liminaire à la suite de laquelle les membres du Comité vous poseront des questions.

**M. Peter Cochrane (vice-président national, Alliance des artistes canadiens du cinéma, de la télévision et de la radio):** Merci beaucoup, monsieur le président.

J'aimerais tout d'abord vous présenter des excuses au nom du président de l'ACTRA, M. Gino Marrocco, qui est retenu à Toronto à cause d'un très mauvais rhume. Il m'a demandé de vous présenter ses excuses.

Comme vous l'avez dit, je suis le vice-président national de l'ACTRA. M'accompagnent aujourd'hui M. Jack Gray de la Guilde des écrivains de l'ACTRA; M<sup>me</sup> Meg Hogarth de la Guilde des artistes de scène de l'ACTRA; et M. Doug Coupar, directeur des communications et de la recherche de l'ACTRA.

Au nom des 8,500 artistes, écrivains, journalistes canadiens oeuvrant dans l'industrie du film, de la publicité, de la télévision et de la radio, nous sommes heureux de participer à vos délibérations sur la politique canadienne de radiodiffusion pour la prochaine décennie.

Le Canada a besoin d'une nouvelle loi sur la radiodiffusion pour que son système de radiodiffusion suive l'évolution rapide de l'industrie et réponde aux besoins des Canadiens.

## [Text]

The broadcasting system must be structured to permit Canadians to receive an adequate supply of professionally produced Canadian programming of all kinds: drama, variety, news and information, sports, and children's and specialty programs. Opportunities in the system must be open to all Canadians, in all regions of Canada.

ACTRA is convinced there are sufficient financial resources already in the system, or otherwise available, in order to satisfy these programming needs. But that will be part of subsequent deliberations of your committee. At the moment, your work over the next few weeks in considering chapters 6, 7, 10, and 24 of the Report of the Task Force on Broadcasting Policy is to begin the development of a legislative framework for Canada's broadcasting system.

In our written response to the recommendations of the task force report, we have stated our position on the various issues. In this statement I will simply highlight a few of the important points.

ACTRA believes that a new Broadcasting Act should:

1. Continue to recognize that Canada's airwaves are public property. Those who use that property for profit have important public obligations.
2. There must be an obligation on broadcasting licencees to establish equal opportunity employment programs across the broad spectrum of the industry. These programs are required to increase significantly the number of women and the number of members of minority groups who appear or are heard on Canada's airwaves.
3. The priority in the system must at all times be given to Canadian programming. Canadians have a right to receive a broad range of professionally produced Canadian programming.
4. There must be explicit recognition of the regional nature of Canada and of the need to produce programming of all kinds in all regions.
5. The public broadcasting sector must be recognized as the cornerstone of the broadcasting system, and the CBC must be given a new and contemporary mandate.
6. The CRTC must adopt a vigorous compliance strategy as part of its regulatory role.
7. Cable undertakings must be identified in the act as common carriers, whose only role in the system is to receive and re-transmit broadcasting signals.

In connection with the need for Canada's broadcasting system to ensure equal access to opportunity, I am pleased to provide members of the committee with copies of a study released last week by ACTRA, entitled *Equal Opportunities to Perform*. This survey of Canada's broadcasting system concludes that members of Canada's visible minorities are under-represented in all facets of the system. The study also

## [Translation]

Le système de radiodiffusion doit être structuré de manière à permettre l'accès aux Canadiens à une bonne source de programmes de toutes sortes mis au point par des professionnels canadiens: dramatiques, variétés, actualités et informations, sports, émissions spéciales et pour enfants. Le système doit offrir des possibilités à tous les Canadiens de toutes les régions du Canada.

L'ACTRA est convaincu qu'il y a déjà suffisamment de ressources financières dans le système, ou ailleurs, pour satisfaire aux besoins des Canadiens dans les secteurs d'activités mentionnés. Mais votre Comité traitera de cette question dans ses travaux ultérieurs. Cependant, au cours des prochaines semaines, vous vous pencherez sur les chapitres 6, 7, 10 et 24 du rapport du groupe de travail sur la politique de radiodiffusion afin de jeter les bases d'une loi qui régira le système de radiodiffusion au Canada.

Dans notre mémoire écrit en réponse aux recommandations du rapport du groupe de travail, nous avons exprimé notre position sur diverses questions. Aujourd'hui, nous nous contenterons simplement de mettre en lumière quelques-uns des points importants.

L'ACTRA estime que la nouvelle Loi sur la radiodiffusion doit:

1. Continuer à reconnaître que les ondes canadiennes sont un bien public. Ceux qui utilisent ce bien pour réaliser des profits ont d'importantes responsabilités envers le public.
2. Obliger les titulaires de licence de radiodiffusion à mettre en place des programmes d'égalité d'accès à l'emploi dans tous les secteurs de l'industrie. Ces programmes sont nécessaires pour accroître substantiellement le nombre de femmes et de membres des groupes minoritaires qui travaillent sur les ondes au Canada.
3. Mettre en tout temps la priorité du système sur les émissions canadiennes. Les Canadiens sont en droit d'exiger une grande variété d'émissions produites par des professionnels canadiens.
4. Reconnaître explicitement le caractère régional du Canada et le besoin de produire toutes les sortes d'émissions dans toutes les régions.
5. Faire en sorte que le secteur public de la radiodiffusion soit reconnu comme la pierre angulaire du système de radiodiffusion, et que Radio-Canada se voit confié un nouveau mandat conforme à l'époque où nous vivons.
6. Permettre que le CRTC, à titre d'organisme de réglementation, adopte une politique rigoureuse de respect de la loi.
7. Établir que les entreprises de câblodistribution sont des transporteurs communs dont l'unique rôle dans le système est de capter et de retransmettre des signaux.

Au chapitre de l'égalité d'accès à l'emploi que doit permettre le système de radiodiffusion au Canada, j'ai le plaisir de vous remettre des copies d'une étude publiée la semaine dernière par l'ACTRA, intitulée *Equal Opportunity to Perform*. Cette étude du système de radiodiffusion au Canada tire la conclusion que la présence de membres des minorités visibles est insuffisante à tous les niveaux du système. L'étude



[Texte]

reveals there has been little change over time. Major new initiatives are required to correct this historical imbalance.

My colleagues will expand on some of these brief comments. After that, we welcome an opportunity to discuss with you any questions you may have.

Thank you.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Cochrane.

**Ms Meg Hogarth (Alliance of Cinema, Television and Radio Artists):** I would like to address what we consider to be one of the problems in this excellent task force report, which is not generally highlighted; the timetable for implementation of many of these issues. And I would like to do that by referring the members to a copy of our responses specifically dealing with the chapters you are considering today. Under recommendation No. 3, page 144:

The Government should appoint women and members of minority groups to the CRTC, to the Board of Directors of the Canadian Broadcasting Corporation and other decision-making positions in sufficient numbers to reflect their relative numbers in society.

As we have said in here, ACTRA endorses this recommendation—and indeed it was in Mr. Cochrane's initial remarks—but we note that no mechanism is provided for ensuring that this happens. I would also like to emphasize on this issue, and on many others, there is no timetable for ensuring that this happens.

• 2000

I refer you to recommendation 28, on page 180, which refers to the CRTC:

... should consist of nine full-time members appointed for a term of five years.

Again, there should be equitable representation for women and minorities, and the present proportion of francophone members should be adopted as a rule.

As we say in our comments here, the substantive proposal in this recommendation is the elimination of part-time members of the CRTC. There is also no indication of how the balanced representation will be obtained within the remaining nine members. Accordingly, ACTRA has no specific comment to make. This matter is, as we state, really a detail within the larger question about what is the role and functioning of the CRTC in the future. Again, I want to emphasize the question of a timetable for implementation of what we consider to be a basic minimum of gender parity and representation of visible minorities.

Finally, just one brief comment. On recommendation 20, we heartily applaud that the action will include the right of aboriginal peoples to broadcasting services. I am a little concerned about the stipulation that it only be when public funds are available. What we are really talking about here is the will to produce the funds to do what needs to be done for broadcasting in this country.

[Traduction]

révèle en outre que la situation a peu évolué. De nouvelles mesures importantes s'imposent pour corriger ce déséquilibre qui marque notre histoire.

Mes collègues approfondiront certaines questions que j'ai abordées. Ensuite, nous répondrons volontiers à vos questions.

Merci.

**Le président:** Merci, monsieur Cochrane.

**Mme Meg Hogarth (Alliance des artistes canadiens du cinéma, de la télévision et de la radio):** J'aimerais aborder l'un des problèmes que cet excellent rapport néglige généralement de mettre en lumière: les délais de mise en oeuvre de nombreuses recommandations. A cette fin, je vous demanderais de vous référer à nos réponses concernant les chapitres que vous étudiez aujourd'hui. La troisième recommandation, à la page 158, dit:

Que le gouvernement nomme des femmes et des personnes issues des minorités au CRTC, au conseil d'administration de la Société Radio-Canada et autres centres de décisions, en nombre correspondant à leur importance réelle dans la société.

Comme nous l'avons dit, l'ACTRA appuie cette recommandation—en fait, M. Cochrane l'a mentionné dans sa déclaration liminaire—cependant, nous remarquons qu'aucune mesure n'est prévue pour en arriver à cette fin. Je tiens à répéter qu'à ce chapitre, et à bien d'autres, aucun délai de mise en oeuvre de ces recommandations n'est prévu.

Passons maintenant à la recommandation 28, à la page 180, concernant la composition du CRTC:

que le CRTC se compose de neuf membres à temps plein, nommés pour cinq ans.

Il faudrait une représentation équitable des femmes et des minorités, et que la proportion actuelle de francophones soit considérée comme la règle.

Comme nous le faisons remarquer ici, cette recommandation propose essentiellement d'éliminer les membres à temps partiel du CRTC. Le rapport ne dit pas non plus comment sera assurée cette représentation équitable au sein du conseil composé de neuf membres. L'ACTRA n'a aucun commentaire précis à faire à cet égard, elle non plus. Comme nous le disons, cette question s'inscrit vraiment dans le contexte plus large de la définition du rôle et du fonctionnement du CRTC à l'avenir. Je tiens à signaler encore une fois le fait qu'il n'y a aucun délai de mise en oeuvre de cette recommandation qui, pour nous, est un minimum quant à la représentation des femmes et des minorités visibles.

Pour terminer, un bref commentaire. Nous applaudissons sincèrement à la vingtième recommandation qui reconnaît le droit des autochtones à des services de radiodiffusion. Je suis un peu inquiète que cela soit conditionnel à la disponibilité de fonds publics. Ce qu'il faut, en fait, c'est s'assurer qu'il y aura des fonds pour faire ce qui s'impose dans le domaine de la radiodiffusion au pays.



[Text]

**The Chairman:** Thank you, Ms Hogarth.

Mr. Gray.

**Mr. Jack Gray (Alliance of Cinema, Television and Radio Artists):** Mr. Chairman, I would like to say a few things of a very general nature. First of all, the analysis we have in this task force is an extraordinarily good one—I think probably the best we have ever seen—and I hope it recommends itself to you as it has recommended itself to so many of us who have taken the time to study it with care.

The kinds of conclusions it comes to . . . for example, I noted on page 128 a set of conclusions derived from the work they had done. That kind of very careful research and deep analysis has been lacking in many areas, and we find this whole exercise extremely helpful. You will note when you see the full range of our response to the task force that in general we agree with its recommendations.

What I wanted to focus on for a few moments now is the main problem from our perspective, which in terms of legislation is how we translate ways to deal with that main problem into the legislation. Obviously it is programming, and more specifically Canadian programming. It sometimes is lost sight of in these discussions. There is sometimes a discussion as if it were cultural programming. To us, that is not the issue. The issue is popular programming; that is, programming for people of all kinds.

The main difficulties, we find, are in those very high-cost, high-risk areas: drama. That is nothing new. One thing that is perhaps not always appreciated is that what we are talking about is a social dilemma. This kind of programming is extraordinarily powerful in society. It does things to us in a variety of ways that most people do not understand.

We noticed the Minister the other day making what I hope was an inadvertent distinction between entertainment and culture. That is not a distinction we would agree with in any respect. Entertainment is culture; and the kind of popular entertainment we are most concerned with in, say, television—drama, for example—is so powerful and so pervasive, and so difficult to achieve, that whatever we do with our legislation, that has to be the focus.

It is a conundrum for Canadians, because as the task force eloquently underlines, the costs exceed the revenues. There is no way we can serve the Canadian public with that kind of programming—popular, entertaining, interesting, socially relevant programming—and get the money back. The figures vary, but the best figure I have seen is we will earn about 20%. That is why we invented the CBC in the first place. And the CBC remains the only practical demonstration we have of how to do it in a country like this; and how to do it is to invest public resources in that kind of activity. If we do not invest them, we will not have it. It is as simple as that.

[Translation]

**Le président:** Merci, madame Hogarth.

Monsieur Gray.

**M. Jack Gray (Alliance des artistes canadiens du cinéma, de la télévision et de la radio):** Monsieur le président, j'aimerais faire quelques remarques d'ordre très général. Tout d'abord, j'estime que le rapport de ce groupe de travail est excellent—probablement le meilleur que nous n'ayons jamais eu—et j'espère que vous l'appréciez autant que bon nombre d'entre nous qui ont pris le temps de l'étudier avec soin.

Le genre de conclusion qu'il renferme . . . je vous réfère, par exemple, à la série de conclusions formulées à la page 128. Le groupe de travail a fait une recherche et une analyse très approfondie qui s'imposait dans de nombreux domaines, et nous trouvons que cet exercice est extrêmement utile. Vous serez à même de constater que nous appuyons généralement les recommandations du groupe de travail dans les réponses que nous avons formulées.

J'aimerais maintenant vous parler, un petit moment, de ce que nous percevons comme étant le principal problème: définir dans la loi les moyens de résoudre la question essentielle. Il s'agit évidemment de la programmation, et plus spécifiquement de la programmation canadienne. On a parfois tendance à l'oublier. On discute parfois comme s'il était question de programmation culturelle. À notre avis, là n'est pas la question. Il s'agit plutôt de programmes populaires, c'est-à-dire de programmes pour tout le monde.

À notre avis, ce sont les domaines qui comportent beaucoup de risques et des coûts très élevés qui présentent le plus de difficultés, comme les dramatiques. Cela n'a rien de nouveau. C'est un dilemme social qui n'est pas toujours bien compris. Ce genre de programme est extraordinairement puissant dans la société. Il nous affecte de diverses façons qui dépassent l'entendement de la plupart des gens.

Nous avons remarqué l'autre jour que le ministre a fait une distinction, que nous espérons par inadvertance, entre le divertissement et la culture. Pour nous, cette distinction n'existe sous aucun rapport. Le divertissement c'est la culture; et le genre de divertissement populaire qui nous intéresse le plus, disons dans le domaine de la télévision—les dramatiques, notamment—est tellement puissant, a tellement d'influence sur le monde, et est tellement difficile à réaliser qu'il doit être le point central de notre loi.

C'est un véritable problème pour les Canadiens, parce que comme le souligne si éloquemment le groupe de travail, les coûts dépassent les revenus. Il est impossible de présenter au public canadien des émissions populaires, divertissantes, intéressantes, pertinentes sur le plan social, et de rentrer dans nos fonds. Les chiffres varient, mais selon le plus optimiste, nous pouvons tout au plus faire environ 20 p. 100 de nos frais. C'est pourquoi la Société Radio-Canada a été créée. Et Radio-Canada demeure le seul moyen pratique de faire les choses dans un pays comme le nôtre; c'est-à-dire d'investir des ressources publiques dans ce genre d'activité. À défaut de ces investissements, nous n'aurons rien. C'est aussi simple que cela.

[Texte]

• 2005

The present act, in that sense, is basically right. So it is to improve that and improve the capacity of the public system to operate and to draw in from the other sectors, the private sector particularly, as much support as we reasonably can. We hope that we can be helpful to you in suggesting whatever practical things could be done in that Broadcasting Act to maintain the primacy of the public sector and to increase the obligations of the private sector. And in terms of your own roles as parliamentarians, to seek the commitment, the political will, as some of our colleagues sometimes refer to it, to get the money to make it all work. Whether it is direct or indirect, we do not much care, but it has got to be there, and it is a big amount of money. It is so much money it may scare us. If we do not do it, though, we will not have it.

So that is the main focus of our concern in respect to the new act.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Gray. Mr. Coupar.

**Mr. Doug Coupar (Director of Communications and Research, Alliance of Cinema, Television and Radio Artists):** I have nothing to add.

**The Chairman:** You have nothing to add. Then we will proceed to the questions and Mrs. Finestone.

**Mrs. Finestone:** Thank you very much for a very visceral and interesting presentation. I can tell you that, as a grandmother, I have looked at the impact of television on me and my generation, my children and now my grandchildren, and I have an ongoing worrisome concern as to where their cultural values will lie, what they will be expressing in terms of a Canadian view of society. So I am very sympathetic to what you have said. When they can cite American statistics far easier than Canadian, I start to worry, when they are that young. I will go back to that.

I was really interested in your remarks about gender equity and the role of the visible minorities. I have been a strong proponent of the mainstreaming of the reality of that which is Canada, not just specially targeted programs which will show visible minorities in certain programs, or the aboriginal peoples, or the Inuit. I would like to see that integrated, not only in the program part but in the advertising.

If that is one of my goals, the first thing I would like to know from you is does your organization, ACTRA, have a fair representation of all strata and sectors of our society, including a large number of visible minority actors and actresses? That is first.

Second, before the Status of the Artist report, you reported that 66.9% of the members of ACTRA earn less than \$5,000 a year, which we addressed in a report which we tabled on

[Traduction]

De ce point de vue là, la loi en vigueur maintenant est essentiellement juste. Il s'agit donc d'améliorer la loi, d'accroître l'efficacité du système public et d'aller chercher des appuis dans d'autres secteurs, particulièrement dans le secteur privé. Nous espérons pouvoir vous faire des suggestions utiles quant aux moyens à prendre pour faire en sorte que la Loi sur la radiodiffusion continue à reconnaître l'importance primordiale du secteur public et intensifie les responsabilités du secteur privé. Nous espérons pouvoir vous aider, dans votre rôle en tant que parlementaires à obtenir l'engagement, susciter la volonté politique, comme certains de nos collègues parfois le disent, afin de faire débloquer les fonds pour réaliser cet objectif. Que le financement soit direct ou indirect, nous n'y accordons pas tellement d'importance, sauf qu'il faut de grosses sommes d'argent. Le montant d'argent risque même de nous effrayer. Mais si nous le demandons pas, nous ne l'aurons pas.

Voilà donc la source principale de nos préoccupations en ce qui concerne la nouvelle loi.

**Le président:** Merci, monsieur Gray. Monsieur Coupar.

**M. Doug Coupar (directeur des communications et de la recherche, Alliance des artistes canadiens du cinéma, de la télévision et de la radio):** Je n'ai rien à ajouter.

**Le président:** Comme vous n'avez rien à ajouter, nous allons procéder à la période des questions. Madame Finestone va commencer.

**Mme Finestone:** Merci beaucoup pour un exposé très vicéral et intéressant. Je peux vous dire qu'en tant que grand-mère j'ai analysé l'impact qu'a la télévision sur moi et sur ma génération, sur mes enfants et sur mes petits-enfants, et je m'inquiète beaucoup de savoir quelles seront leurs valeurs culturelles, quelle sera leur vision de la société canadienne. Je comprends donc très bien ce que vous avez dit. Cela m'inquiète quand des personnes aussi jeunes peuvent vous citer des statistiques américaines plus facilement que des statistiques canadiennes. Mais j'y reviendrai plus tard.

J'ai trouvé vraiment intéressantes vos remarques au sujet de l'équité dans l'emploi entre hommes et femmes, et du rôle des minorités visibles. Je défends énergiquement le principe suivant lequel il faut refléter la réalité canadienne, et pas seulement par la voie de programmes à vocation spéciale qui montrent des minorités visibles, des autochtones ou des Inuit dans certaines émissions. Je suis en faveur de l'intégration de ces groupes non seulement dans les émissions, mais aussi dans la publicité.

Comme cela est un de mes buts, j'aimerais savoir tout d'abord si dans votre organisation, à l'ACTRA, vous avez une représentation équitable de toutes les composantes et couches de notre société, notamment un bon nombre de comédiens et de comédiennes des minorités visibles? C'est ma première question.

Deuxièmement, avant le rapport sur le statut des artistes, vous avez déclaré que 66,9 p. 100 des membres de l'ACTRA gagnaient moins de 5,000\$ par année. Très préoccupés par les



[Text]

taxation for artists, and we were very concerned with the statistics you had presented. First of all, can you tell me what your own association reflects? Second, how do you account for the kind of dollars we are talking about? And third, can we basically mainstream within the general program of the public sector of the broadcasting sector, which for me includes not just all the dollars into the public CBC, but includes the private sector?

**Ms Hogarth:** I would be very happy to respond to those remarks. First of all, ACTRA itself has implemented a new policy in terms of visible minorities. As you know, in order to become a member of ACTRA, you have to have a certain number of work permits within a certain period of time. That varies, depending upon which guild you are working under and which region you are working under. But on the average, it is eight permits over a couple of years.

We have now made a new ruling within ACTRA that members of visible minorities may only need to acquire two, as opposed to whether it is eight or nine, which is a reflection of the amount of work opportunity available to visible minorities. If you examine the report we have made available to you, you will see the case of Dr. Rita Shelton Deverell, who has filed a grievance to the CBC because in going to audition for a part as a farm woman in a CBC drama, she was refused an audition because she is black. There was no stipulation in the script of this particular program that this farm woman was of any particular minority, or of the majority either. And she has been successful in that grievance.

• 2010

We also have committees representing visible minorities. I know our own Performers Guild in the Toronto branch has a very active committee working on behalf of our visible minorities.

I feel very personal about why it is that 66.9% of ACTRA members earn less than \$5,000. I can tell you that many of our award-winning performers in the Canadian media indeed do not make a living wage.

That is, I consider, a reflection of two separate aspects. One is that we are a totally open organization. Anybody may become a member of ACTRA if they have the professional requirements to become a member of ACTRA; if they can get the number of work permits available within the time frame we require. So because we are very open and very accessible to a wide range of the population, we have a very large membership.

But the real reason why our members make such pitiful earnings—and I cite the case of people who have won national awards in this country and who cannot make a living wage—is that there are not the programs there to do the work so we can be seen. If the money is available to produce the dramas that will allow these people to write, to perform, then indeed they will make a living wage.

**Mrs. Finestone:** It is a difficult conundrum, is it not?

[Translation]

données que vous nous aviez présentées, nous avons abordé cette question dans un rapport que nous avons rédigé sur l'imposition des artistes. D'abord, j'aimerais que vous me disiez ce que représente votre association. Deuxièmement, comment expliquez-vous les revenus dont vous nous parlez? Et troisièmement, j'aimerais savoir si nous pouvons vraiment rationaliser le programme général du secteur public de la radiodiffusion, ce qui pour moi comprend non seulement tous les fonds affectés à la société Radio-Canada, mais aussi ceux du secteur privé?

**Mme Hogarth:** Je me ferai un plaisir de répondre à ces questions. Tout d'abord, l'ACTRA a adopté une nouvelle politique concernant les minorités visibles. Comme vous le savez, pour être membre de l'ACTRA, il faut avoir eu un certain nombre de permis de travail dans un certain laps de temps. Cela varie selon votre métier et selon la région dans laquelle vous travaillez. Mais en moyenne, il faut huit permis sur une période de quelques années.

Nous avons maintenant un nouveau règlement qui dit que les membres issus de minorités visibles n'ont besoin que de deux permis pour adhérer à l'ACTRA, à comparer au huit ou neuf qu'il faut normalement, ce qui reflète les possibilités d'emplois des minorités visibles. Dans le rapport que nous vous avons remis, nous relatons le cas de M<sup>me</sup> Ria Shelton Deverell qui a déposé un grief contre la société Radio-Canada parce qu'on lui a refusé de passer une audition pour jouer le rôle d'une fermière dans une dramatique, parce qu'elle est noire. Rien dans le scénario de cette émission ne disait que la fermière était issue d'une minorité particulière, pas plus que de la majorité. Et elle a eu gain de cause.

Nous avons aussi des comités représentant les minorités visibles. Le bureau de Toronto de notre Guilde des artistes compte un comité très actif qui s'occupe des minorités visibles.

Je me demande personnellement vraiment pourquoi 66,9 p. 100 des membres de l'ACTRA gagnent moins de 5,000\$. Nombre de nos membres lauréats des média canadiens ne gagne pas leur vie.

Il y a, à mon avis, deux explications à cela. La première est que nous sommes une organisation totalement ouverte. N'importe qui peut devenir membre de l'ACTRA. Il suffit de satisfaire nos critères professionnels. Il suffit de justifier d'un certain nombre de permis de travail pendant une période donnée. Donc, notre organisation étant très ouverte et très facile d'accès, nous comptons un très grand nombre de membres.

Il reste que si nos membres gagnent si mal leur vie—et en l'occurrence je parle de ceux qui ont gagné des prix nationaux—c'est parce qu'il n'y a pas de programme leur permettant d'exprimer leur art. S'il y avait de l'argent pour produire des émissions dramatiques, ces gens pourraient écrire, jouer et gagner leur vie.

**Mme Finestone:** C'est un véritable dilemme, n'est-ce pas?



**[Texte]**

Is this strictly the responsibility of the public sector, CBC and Radio-Canada? Where do you see the role of the private sector in here?

**Ms Hogarth:** I see the private sector being increasingly obliged to produce Canadian content, and the Canadian content should be more in the realm of drama, variety, children's shows, and over all periods of time; first of all, in prime time. If we were all sitting in our homes tonight in Ottawa with the television on, at 8 p.m. we would have approximately 20-odd shows to choose from in the Ottawa area. One of them is Canadian, *Tommy Hunter*.

**Mr. Caldwell:** With American stars.

**Ms Hogarth:** Well, in fact, one of the real shames is that there is a program on right now called *Amerika*, and I would like personally to object that when I briefly watched the first episode, Canada Post was one of the advertisers on the station in Toronto that broadcast *Amerika*.

**Mrs. Finestone:** I guess that might answer Mr. Mulroney's response to someone who complained about that. There was obviously no other choice.

I would like to know how Bill C-62, the employment equity bill, which is supposed to see an increase in all those groups . . . and I think you see it quite carefully enunciated in chapter 6 on page 139 . . . that the programming provided by the Canadian broadcasting system should respect and reflect the equality section, section 15, of our Charter. In your view, have you had some sense that the employment equity bill is working? You are the producers, the journalists, the actors, the musicians, the writers, etc., who are being employed. Is the access getting better with respect to gender inequities and the visible minorities? That is the goal of that bill, and we have been wondering. In fact, we asked CBC when they were here how the promotion inside, in the production of the program, as well as on screen, is working. What is your perspective?

**Ms Hogarth:** I would like to hear the views of my colleagues on that, but since I am the woman person from ACTRA here, I would say no, it is not improving; and it will not improve until there are women in the top managerial positions both in CBC and in the CRTC.

**Mr. J. Gray:** There needs to be a caveat on that about writing. The number of women writers is gradually increasing. It is a very hard game, the writing game; but it is very interesting to see we now have more and more people coming in, and they are very successful. There is a gradual increase, but I do not think it is a result of legislation; it is a result of a changing social pattern, evident throughout the continent, incidentally.

• 2015

**Mr. P. Cochrane:** We are all very talkative in ACTRA.

**[Traduction]**

Doit-on en attribuer uniquement la responsabilité au secteur public, à Radio-Canada? Quel devrait être le rôle du secteur privé, selon vous?

**Mme Hogarth:** Il faudrait obliger de plus en plus le secteur privé à produire canadien, à produire de plus en plus d'émissions dramatiques, d'émissions de variété, d'émissions pour enfants, et ce à toutes les heures de la journée et en particulier aux heures de grande écoute. Si nous étions tous ainsi chez nous ce soir à Ottawa devant notre poste de télévision, à 20 heures nous aurions le choix entre environ 20 émissions différentes. L'une d'entre elles est canadienne, *Tommy Hunter*.

**M. Caldwell:** Avec des vedettes américaines.

**Mme Hogarth:** Je trouve absolument honteux qu'un des commanditaires de la chaîne de Toronto diffusant la série intitulée *Amerika* soit les postes canadiennes. C'est ce que j'ai constaté en regardant brièvement le premier épisode.

**Mme Finestone:** Cela pourrait servir de réponse à la réponse de M. Mulroney à quelqu'un s'en plaignant. De toute évidence, il n'y avait pas le choix.

J'aimerais savoir comment le Projet de loi C-62, le Projet de loi sur l'équité devant l'emploi, qui est censé venir en aide à tous ces groupes . . . et je crois que c'est énoncé d'une manière très précise au chapitre 6, page 139 . . . la programmation des diffuseurs canadiens devrait respecter et se faire le reflet de l'article 15 sur l'égalité de notre charte. Avez-vous l'impression que ce Projet de loi sur l'équité devant l'emploi à des conséquences positives? C'est vous, les producteurs, les journalistes, les comédiens, les musiciens, les écrivains, et cetera, qui êtes employés. Avez-vous constaté une disparition des inégalités sexuelles et une plus grande participation des minorités visibles? C'est l'objectif de ce projet de loi et nous nous posons des questions. Nous avons demandé aux responsables de Radio-Canada ce qu'ils faisaient pour satisfaire cet objectif tant au niveau de la production des programmes qu'au niveau des interprètes. Quelles sont vos conclusions?

**Mme Hogarth:** J'aimerais entendre le point de vue de mes collègues mais étant donné que je suis la représentante féminine de l'ACTRA, je dirais que non, que rien n'a changé, et que rien ne changera tant que certains postes de direction à Radio-Canada et au CRTC ne seront pas occupés par des femmes.

**M. J. Gray:** Il y a une exception au niveau de l'écriture. Le nombre de femmes dans ce domaine croît progressivement. L'écriture est un domaine où l'on ne se fait pas de cadeau; il est cependant très intéressant de constater qu'il y a de plus en plus de gens qui gagnent leur vie avec leur plume. Il y a une augmentation graduelle mais je ne crois pas qu'elle soit attribuable à des lois mais plutôt à l'évolution de la société, phénomène que l'on constate à l'échelle du continent d'ailleurs.

**M. P. Cochrane:** Nous sommes tous très bavards à l'ACTRA.

## [Text]

The situation is, of course, improving very slowly over a long time as people become aware, but there is an enormous educational job to be done to change people's attitudes and people's frames of mind.

**Mrs. Finestone:** At the hiring level.

**Mr. P. Cochrane:** Exactly. I am not aware of any actor, any white actor, who has ever been sent away from being able to audition to play Othello, but black actors are sent away from being able to play. And there is a tremendous, tremendous job to be done there. We believe that very firmly. The situation exists perhaps less for writers than for performers, because writers are by the very nature of what they do more anonymous than performers. But it is one of our fundamental beliefs that all performers and journalists have a basic right to audition; they have a right to be judged on their talent, on what they can do.

And if I may answer your last thing about the mainstreaming, it seems to me there are two things there that must take place. The minority performers should not be excluded in any way from mainstream programming. There again, as with all performers, all journalists, the right to perform, the right to do it, depends on can you do it; can you cut it when you get there? At the same time, I believe there is also a place in this fabric, this weaving of cultural identities, for programming and broadcasting in television and in radio that reflects the cultural diversity.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Cochrane. Mrs. Finestone.

**Mrs. Finestone:** At some point, Mr. Chairman, I would like to know the difference between radio and television, but we will come back.

**The Chairman:** Okay.

Monsieur Desrosiers, vous avez la parole.

**M. Desrosiers:** Vous me permettez, monsieur le président, de féliciter les membres de l'ACTRA. Je vous invite à proclamer très haut que la Société Radio-Canada est la grande responsable de votre situation. On a peur de le proclamer, mais je peux vous dire que le Comité est à votre écoute et vous aidera dans toute la mesure du possible.

Je fais partie de l'Union des artistes depuis 30 ans et je peux vous dire que 82 p. 100 des 4,000 personnes qui en font partie actuellement ne gagnent même pas 2,000\$ par année. C'est un peu la même chose dans votre cas. C'est inacceptable dans notre société, et il faut que des gens comme vous dénoncent cette situation.

Aujourd'hui des gens nous ont dit que Radio-Canada devait télédiffuser et que les producteurs devaient produire. Si on confiait la responsabilité de toute la production à l'entreprise privée, est-ce que ce serait à l'avantage des membres de l'ACTRA?

**Mme Hogarth:** Je crois que non. Je crois que les producteurs du secteur public ont un rôle spécial à jouer. On ne peut pas faire la même chose si on travaille pour le compte des compagnies privées. Je crois qu'il est essentiel d'avoir les deux. On

## [Translation]

Bien entendu, la situation s'améliore très lentement au fil des années au fur et à mesure que les gens se sensibilisent mais il reste encore un énorme travail pour changer les attitudes et la mentalité.

**Mme Finestone:** Au moment de l'embauche.

**M. P. Cochrane:** Exactement. Que je sache, on n'a jamais empêché un acteur de race blanche à faire un essai pour le rôle d'Othello mais il arrive qu'on renvoie des acteurs noirs sans même les auditionner. Il y a donc un travail énorme à faire sur ce front, nous en sommes persuadés. Le problème se pose moins pour les écrivains que pour les artistes de la scène, le travail de ceux-ci étant moins visible que le travail des artistes. Mais nous tenons pour principe fondamental que tous les artistes et tous les présentateurs ont le droit de passer une audition; ils ont le droit d'être jugés sur leur talent, sur ce qu'ils peuvent faire.

Pour répondre à votre dernière remarque au sujet de l'intégration à la majorité, je crois qu'il doit se passer deux choses. D'abord, il ne faut pas exclure les artistes des autres races de la programmation générale. En fin de compte, pour tous les artistes et présentateurs, le critère fondamental est de savoir si la personne est capable de faire le travail, peut-elle jouer le rôle? En même temps, je crois que dans ce tissage d'identité culturelle il y a lieu de refléter la diversité culturelle dans nos émissions de radio et de télévision.

**Le président:** Merci, monsieur Cochrane. Madame Finestone.

**Mme Finestone:** J'aimerais tout à l'heure aborder les différences entre la radio et la télévision, nous allons y revenir.

**Le président:** Très bien.

Mr. Desrosiers, you have the floor.

**Mr. Desrosiers:** Allow me, Mr. Chairman, to congratulate the members of ACTRA. I suggest that you proclaim to all and sundry that the Canadian Broadcasting Corporation is to be held responsible to a large degree for your situation. People are afraid of proclaiming this truth but I can tell you that the committee has been listening to you and will help you as much as possible.

I have been a member of the Union des artistes for the past 30 years and I can tell you that 82% of the present membership of 4,000 are not even earning \$2,000 a year. The figures are similar to yours. This is unacceptable in our society and people like you must denounce this situation.

We are now hearing people say that the CBC should broadcast and producers should produce. If the responsibility for all production were handed over to the private sector, would this be to the advantage of ACTRA members?

**Mrs. Hogarth:** I do not think so. I believe that public sector producers have a special role to play. It is not possible to do the same sort of thing for a private company. I believe that both are essential. We see the result every day on television: CBC



## [Texte]

voit le résultat chaque jour à la télévision: CBC et Radio-Canada produisent des choses que les producteurs privés ne veulent pas toucher.

**Mr. J. Gray:** I would like to add to that, because it is a particularly difficult problem. The suggestion that the private sector has some virtue in this area, in the Canadian situation, is simply not true. They do not do any better, and they do not do it any cheaper. What they can do, and what they do do, is add variety, more sources of supply. But I think the conundrum is they, too, are totally subject to the economics of the situation and collectively they cannot make money either. So whether you go into the private sector—the independent producers as we call them—or whether you go to the public producer—the CBC—you face the same dilemma; and it is a question of how you do it. It adds variety, it adds spice, it adds a dimension, but they do not do any better.

• 2020

**M. Desrosiers:** Oui, mais Radio-Canada pourrait commander des émissions. On sait très bien qu'aujourd'hui, à Radio-Canada, il est très difficile de produire des émissions. Cela coûte tellement cher qu'on en produit de moins en moins. Radio-Canada pourrait quand même définir des émissions, mais en confier la production à des producteurs indépendants, ce qui pourrait être moins coûteux par la société. De cette façon, vous pourriez peut-être occuper plus de place à la Société.

**Mr. J. Gray:** My point is that it is not. It is not less expensive. This is a real problem that somebody has to face sooner or later. It ain't cheaper. The resources required, if we want x number of hours of drama in French and in English, say 800, which is my favourite figure, of television drama, new television drama a year—which is miniscule compared with other countries like Australia; even New Zealand does better than we do—if we want a significant amount of programming we are going to have to pay for it. It does not matter whether you put it through the independent producer in the private sector, or whether you do it through the public sector, sooner or later we, as a people, as the public, will have to make that investment. If we once understood that, then we would probably structure the thing much more effectively than we do at the moment.

**M. Desrosiers:** Avez-vous des statistiques sur les coûts de production à Radio-Canada?

**Mr. J. Gray:** Yes, we do.

**M. Desrosiers:** Pouvez-vous nous en faire part?

**Mr. J. Gray:** Yes, the costs of production in the CBC for a comparable program are approximately the same and sometimes a little cheaper than the costs of production in the private sector. As you would appreciate, there are many variables. But if we took a level playing field, as the Americans might call it, we would find that the costs basically of a one-hour high quality television drama, using the same techniques, would be approximately the same. Now, for one reason or

## [Traduction]

and Radio Canada produce programs that private producers do not want to touch.

**M. J. Gray:** J'aimerais ajouter quelque chose, le problème est particulièrement épineux. Prétendre que le secteur privé manifeste une quelconque supériorité au Canada ne correspond simplement pas à la vérité. Il ne fait pas mieux ni moins cher. Il peut par contre contribuer à une plus grande variété, à cause de la diversité des producteurs. Mais le dilemme, c'est que le secteur privé dépend entièrement de la rentabilité et dans l'ensemble, il ne peut pas réaliser de bénéfice non plus. Le problème est donc le même, que l'on ait recours au secteur privé, les producteurs indépendants comme nous les appelons, ou aux producteurs publics, Radio-Canada; c'est donc une question de préférence. Les producteurs indépendants créent de la variété, ils ajoutent du piment, une nouvelle dimension, mais ils ne font pas mieux.

**Mr. Desrosiers:** Yes, but the CBC could commission programs. We know that at the present time it is very difficult to produce programs at the CBC. The costs are so high that production is constantly decreasing. The CBC could specify the type of program it is looking for but have the production carried out by independent producers at a lower cost. In this way there would be more work for you at the Corporation.

**M. J. Gray:** Justement, je vous dis que cela ne coûte pas moins cher. Il va falloir se rendre à l'évidence un jour ou un autre. Ce n'est pas meilleur marché. Il faut une certaine quantité de ressources pour produire tant d'heures d'émissions dramatiques en anglais et en français, mettons 800 heures, pour la télévision au cours d'une année, c'est un chiffre minuscule comparé à ce que font des pays comme l'Australie et même la Nouvelle-Zélande, qui nous dépassent—si nous voulons une quantité importante de programmations, nous devons la payer. Peu importe qu'elle soit confiée à un producteur indépendant du secteur privé ou au secteur public, tôt ou tard, le public canadien devra y mettre des fonds. Si nous pouvions comprendre cela une fois pour toutes, je suppose que nous mettrions en place une structure plus efficace que celle qui existe à l'heure actuelle.

**Mr. Desrosiers:** Do you have any statistics on production costs in the CBC?

**M. J. Gray:** Oui.

**Mr. Desrosiers:** Can you give them to me?

**M. J. Gray:** Oui, les coûts de production à Radio-Canada sont pour une émission comparable essentiellement les mêmes que ceux du secteur privé, et parfois ils sont un peu inférieurs. Comme vous pouvez comprendre, il y a de nombreuses variables. Mais toutes choses étant égales, les coûts d'une émission dramatique de qualité durant une heure, réalisée dans les mêmes conditions, seraient essentiellement les mêmes. Il pourrait y avoir des écarts de 10 à 15 p. 100, mais grosso modo, les coûts seraient les mêmes.



[Text]

another there might be variations of 10% or 15%, but fundamentally they are the same.

**Le président:** Monsieur Desrosiers, je vous invite à limiter vos questions à la la politique de la réglementation et de la loi, s'il vous plaît.

**M. Desrosiers:** Monsieur le président, je pense qu'il est important de faire le point sur cette question.

Je veux savoir si ces gens sont satisfaits de la Société Radio-Canada. Ils nous ont dit qu'ils ne l'étaient pas tout à l'heure. Le but premier de la Société Radio-Canada est de promouvoir la culture chez nous. Elle ne l'a jamais fait. Êtes-vous d'accord avec moi là-dessus?

Nous devons faire quelque chose pour que la Société Radio-Canada aide les membres de l'ACTRA. Qu'attendez-vous de nous à cet égard? Qu'écrirons-nous dans notre rapport?

**Mr. J. Gray:** There is nothing holy or wonderful about the CBC. The CBC is simply a mechanism that works. What has broken down is that it does not have the resources to do the many kinds of things we demand. It does not have enough money. It may be that you could organize a system in a different way so that you could make better use of the money, but it will be marginal. If you want a public system that does two networks in radio in English and French and a French television and an English television and an RCI and so on, and you want it to provide all the local and regional and national services, then you are not giving it enough money; it cannot do it. It would not matter who was running it. You could have the most enlightened administrator in the world in there and he or she could not do it with the resources they have.

We are asking too much. So the first thing you have to do is decide specifically what you want the public system to do. Then you have to give it enough money. The rest is housekeeping. The rest, as I said, is housekeeping, it is all details. That is why the other point. If we do not have the resources, nobody is going to make it work, nobody. I do not care how enlightened or brilliant they are. It is not the private sector, it is not the public sector. Our point would be that you want a CBC and a public sector as the cornerstone because, so far as we can tell, it is the only way it will work. But you want the maximum involvement. We are all free lancers. We are all private sector entrepreneurs, as you are. So we want an opportunity to participate in that on the best possible terms; make the most money we can out of it and do the best job we possibly can. But we cannot do it if it is not happening; and it is not happening.

• 2025

**Mme Hogarth:** Les deux façons de produire les émissions peuvent vivre ensemble en harmonie.

**M. Desrosiers:** Merci, monsieur le président.

**Le président:** Merci, monsieur Desrosiers.

**Ms McDonald:** I appreciate the fact that you have very thoroughly examined the Caplan-Sauvageau report and given us your opinions, which we will certainly be looking at very carefully.

[Translation]

**The Chairman:** Mr. Desrosiers, would you please limit your questions to the regulation policy and the legislation?

**Mr. Desrosiers:** Mr. Chairman, I think it is important to clarify this matter.

I want to find out whether people are satisfied with the CBC. They told us that they were not. The CBC's foremost objective is to promote Canadian culture. This it has never done. Do you agree with me on that point?

We must do something so that the CBC will help members of ACTRA. What do you expect from us on that score? What should we write in our report?

**M. J. Gray:** La Société Radio-Canada n'est pas une vache sacrée, c'est simplement un mécanisme qui fonctionne. Le hic, c'est qu'elle n'a pas les ressources nécessaires pour faire tout ce qu'on lui demande. Elle n'a pas suffisamment d'argent. Vous pourriez peut-être prévoir une organisation différente afin de mieux utiliser les crédits actuels, mais l'effet sera marginal. Si vous voulez un réseau public avec radio en anglais et en français et la télévision en anglais et en français, et la RCE, etc., tout en voulant assurer les services locaux, régionaux et nationaux, le financement est tout simplement insuffisant; elle est dans l'impossibilité de faire tout ce travail, peu importe le genre d'administration. Même avec le meilleur administrateur du monde, ce serait impossible avec les ressources mises à la disposition de la Société.

Nous demandons trop. La première chose à faire est donc de décider précisément ce que vous attendez du réseau public. Ensuite, il faut lui accorder les crédits nécessaires. Tout le reste n'est que de l'administration intérieure, des détails. Sans les ressources financières, personne ne pourra en venir à bout. On a beau être éclairés ou brillants, cela ne change rien, ce n'est pas la faute du secteur privé ni celle du secteur public. Nous estimons que la Société Radio-Canada, la télévision publique, doit constituer la pierre angulaire, ce serait la seule façon de faire fonctionner le système. Mais il faut encourager la plus grande participation possible. Nous sommes tous des indépendants, des pigistes, des entrepreneurs du secteur privé, comme vous. Nous tenons donc à la possibilité de participer dans les meilleures conditions possibles, à en retirer le maximum d'argent et à faire le meilleur travail possible. Mais sans production on ne peut rien faire, et il n'y a pas de production.

**Mrs. Hogarth:** The two types of production can coexist in harmony.

**Mr. Desrosiers:** Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Desrosiers.

**Mme McDonald:** J'apprécie votre analyse exhaustive du rapport Caplan-Sauvageau et les opinions que vous nous avez présentées, nous allons les examiner très attentivement.

## [Texte]

I do want to concentrate on a couple of key areas. You have already been asked the question, how do you get the private sector to do more Canadian programming. I would like to ask you specifically about a proposal that has been made by Friends of Public Broadcasting, and that is the rental of the air waves. I do not know if you are familiar with this proposal, but you know the public air waves are public property in Canada, and you agree they ought to be. People get access to them through a licence of the CRTC and do not pay for that access. They pay a very modest regulation fee, but they do not pay more than that. The proposal is that they ought to rent the air waves, and this might be some way of creaming off the profits—and of course, the profits are enormous in private broadcasting—and ploughing some of them back into Canadian production. I wonder if you have any views.

This proposal is new to you, is it?

**Mr. J. Gray:** It is elegant. I am sure we would support it, because it goes fundamentally to a theme we have pursued for years, which is that the private sector, one way or another, should be contributing a percentage of its gross revenues to the production of Canadian programs, and more specifically to the production of Canadian drama. So if renting the air waves is an acceptable way to achieve that result, we are 112% behind it. The rental should be 20% of the gross revenue of the particular person having access or getting a licence.

**Mrs. Finestone:** What about 14.5%?

**Mr. P. Cochrane:** The money must go into programming.

**Ms McDonald:** What about anything that leaves them 14.5%?

You have made some statements about access for both sexes and visible minorities which certainly you will find a lot of support for here. I wonder how this should be dealt with. One idea I am flogging is that in the new purpose section, assuming there is a new purpose section, which I cannot imagine we would have a new broadcasting act without... this would be the place to put it, to say the system has to be predominantly Canadian and serve all regions in both official languages, and both sexes and minorities, etc. One might want to add other groups as well. Would that seem to be a reasonable way to include it—in the legislation as part of the purpose of the system?

**Mr. P. Cochrane:** I believe historical imbalances must be righted very often not merely by education and enlightenment, but also by regulation and compliance with that regulation. It seems to me that kind of requirement must really be built into the kinds of things people applying for licences must adhere to. There are so many pious platitudes and there are so many pious hopes for things that might come in the future now that we are all aware... I do not believe that is true. I believe positive action and assertive action is very important in that regard.

**Ms McDonald:** Let me refine the question. Would you agree to putting it into the legislation as a general principle for the system? I am not sure if you are saying you would want

## [Traduction]

J'aimerais me concentrer sur quelques questions clés. On vous a déjà demandé comment on réussit à faire faire davantage de programmes canadiens au secteur privé. J'aimerais vous poser une question au sujet d'une proposition faite par les *Friends of Public Broadcasting*, c'est-à-dire la location des longueurs d'onde. Je ne sais pas si vous êtes au courant, mais vous savez que les longueurs d'onde appartiennent à l'État au Canada, et vous êtes d'accord sur ce principe. On obtient le droit de les exporter par une licence du CRTC, mais ce droit n'est pas payant. On ne paie qu'un petit droit réglementaire, pas plus. On a proposé la location des longueurs d'onde, ce qui permettrait peut-être d'écarter les bénéfices, et ceux-ci sont énormes dans la radiodiffusion privée, pour les réinvestir dans la production canadienne. Avez-vous des idées à ce sujet?

C'est une nouvelle proposition pour vous, n'est-ce pas?

**M. J. Gray:** Elle a de l'allure. Je suis sûr que cette idée aurait notre soutien, elle correspond à un principe que nous préconisons depuis des années selon lequel le secteur privé doit d'une façon ou d'une autre contribuer un pourcentage de ses recettes brutes à la production d'émissions canadiennes, et plus précisément à la réalisation d'émissions dramatiques canadiennes. Si la location des longueurs d'onde permet d'obtenir ce résultat, nous sommes entièrement en faveur. Le taux de location devrait se fixer à 20 p. 100 des recettes brutes de la personne exploitant la licence.

**Mme Finestone:** Que diriez-vous de 14,5 p. 100?

**M. P. Cochrane:** Il faut que l'argent soit investi dans la programmation.

**Mme McDonald:** Et si le niveau était à 14,5 p. 100?

Vous avez parlé de l'égalité sexuelle et de l'accès pour les minorités visibles, principe auquel nous sommes très favorables. Je me pose des questions au sujet des modalités pratiques. Je pense que dans l'exposé des objectifs d'une nouvelle Loi sur la radiodiffusion on pourrait préciser que le service doit offrir une programmation à prédominance canadienne à toutes les régions dans les deux langues officielles, en stipulant que les deux sexes et les minorités etc... On voudrait peut-être préciser d'autres groupes. Cela vous semblerait-il une façon raisonnable de procéder, en incluant cet objectif dans la loi?

**M. P. Cochrane:** J'estime que les déséquilibres historiques doivent être corrigés non seulement par l'éducation et la sensibilisation, mais aussi par des règlements. Il me semble que ce genre d'exigence doit être précisée dans les conditions de licence. Il y a tellement de vœux pieux en faveur de l'évolution future de la société... mais ces choses ne vont pas forcément se réaliser. Je pense que l'action positive est très importante à cet égard.

**Mme McDonald:** Je vais préciser ma question. Accepteriez-vous que cet objectif figure dans la loi comme principe général? Je n'ai pas compris si vous êtes favorable à ce



[Text]

regulation without its being in legislation. Would you see it also being plugged into a condition of licence; an affirmative-action kind of program?

**Mr. P. Cochrane:** I would see it being plugged into a condition of licence.

**Ms McDonald:** But not legislation.

**Mr. P. Cochrane:** And legislation.

**Ms McDonald:** But different levels of—

**Mr. P. Cochrane:** Indeed; and regulated with compliance; carefully nurtured and monitored.

**Ms McDonald:** With carefully graduated punishments—

• 2030

**Ms Hogarth:** So in fact it becomes indeed cheaper and more agreeable for people to comply than it is at the moment for them not to comply.

**Mr. Coupar:** On the question, though, of the visible and audible minorities, ACTRA does not support a quota system. One of the things we do intend to do in a very practical way is to pursue affirmative-action clauses with our engagers. We as well will pursue producer education, which is a big, big area for us.

**Mr. P. Cochrane:** We already have equal-opportunity clauses negotiated in many of our agreements with many of our engagers.

**Ms McDonald:** About appointments to the board of the CRTC and CBC, you have made some comments. How would you ensure that we got better boards in both cases? Do you have any ACTRA members on either of the boards? Do you have any buddies on the board, or colleagues? Do you think you should?

**Ms Hogarth:** I believe there is a woman ACTRA member from out West who is applying for a CRTC vacancy. I do not know whether—

**Ms McDonald:** By contribution to the PC Canada fund?

**Ms Hogarth:** I would say always check with the industry; ask us.

**Ms McDonald:** I am asking seriously. Do you have—

**Mr. P. Cochrane:** I am not aware of any, no.

**Ms McDonald:** And you have not. You are not used to having performers, writers—

**Mr. P. Cochrane:** No.

**Ms Hogarth:** Not yet.

**Mr. J. Gray:** Surely in the final analysis it is more important to seek a good balance, a good representation, and to find those people who can contribute the most. I doubt very much our membership . . . although we would like, obviously, to have direct representation in the areas where it might be practical, on these big . . . we have for years said we thought we should have, and I am sure Union des artistes have felt they should

[Translation]

principe dans les règlements sans qu'il soit formulé dans la loi. Voudriez-vous qu'il soit aussi ajouté comme condition de licence, une sorte de programme d'action positive?

**M. P. Cochrane:** Je le verrais comme condition de licence.

**Mme McDonald:** Mais pas dans la loi.

**M. P. Cochrane:** Dans la loi aussi.

**Mme McDonald:** Mais différents niveaux de . . .

**M. P. Cochrane:** La conformité faisant l'objet d'un contrôle. Un principe promu avec soin et étroitement surveillé.

**Mme McDonald:** Avec des sanctions graduées . . .

**Mme Hogarth:** Respecter ces critères peut donc en réalité devenir plus agréable et permettre de réaliser plus d'économies que le contraire.

**M. Coupar:** Cependant, pour ce qui est des minorités visibles et audibles, l'ACTRA n'est pas favorable à un système de quota. Une de nos intentions, sur un plan tout à fait pratique, est d'imposer des clauses d'action positive à nos employeurs. Nous avons également l'intention de continuer à éduquer les producteurs, élément très important pour nous.

**M. P. Cochrane:** Dans nombre des conventions négociées avec nos employeurs, figurent déjà des clauses d'égalité de chances.

**Mme McDonald:** Vous avez fait certains commentaires au sujet des nominations au CRTC et à Radio-Canada. Comment parviendriez-vous à vous assurer d'une amélioration de ces conseils d'administration dans les deux cas? Des membres de l'ACTRA sont-ils membres de ces conseils d'administration? Y comptez-vous des amis ou des collègues? Le faudrait-il?

**Mme Hogarth:** Je crois qu'une femme de l'Ouest, membre de l'ACTRA, a fait une demande pour un poste vacant au sein du CRTC. Je ne sais si . . .

**Mme McDonald:** En contribuant au fonds du Canada du PC?

**Mme Hogarth:** Je dirais qu'il faut toujours vérifier avec l'industrie; demandez-nous.

**Mme McDonald:** Ma question est sérieuse. Avez-vous . . .

**M. P. Cochrane:** Non que je sache.

**Mme McDonald:** Il n'y a pas d'artiste, d'écrivain, . . .

**M. P. Cochrane:** Non.

**Mme Hogarth:** Non pas encore.

**M. J. Gray:** En dernière analyse il est plus important de parvenir à un bon équilibre, à une bonne représentation, de trouver ceux qui peuvent le plus apporter. Je doute fort que nos membres . . . Il est évident que nous aimerions être directement représentés là où c'est le plus important pour nous . . . Cela fait des années que nous disons qu'il faudrait—et je suis certain que c'est la même chose pour l'Union des artistes—que nous



*[Texte]*

have, somebody on the CBC board. Well, maybe. Maybe that is a good idea. But that is a different... There are many, many people who have a call on that sort of representation. So our concern would be that the balance be gender balance on the one hand, regional balance on the other; but always that the people who are sitting on those boards are the kind of people who have the background and the understanding to be able to contribute to that enterprise. It is a very difficult situation.

The least practical situation, I assume, is patronage appointment. That is the least successful; although on occasion it has turned up very fine people, who have served very effectively.

**Mrs. Finestone:** Patronage with rules?

**Ms McDonald:** Would you see that it might be helpful if you had any role in nominating people, who would not necessarily be your own members?

**Mr. J. Gray:** Yes, that is one way in which organizations like ours can contribute to that process: by nominating. But we could do that now, and we have in fact suggested people on occasion.

**Ms McDonald:** Have they been accepted?

**Mr. J. Gray:** No.

**Ms McDonald:** I have suggested people too, and they have not been accepted; at least not so far.

**The Chairman:** I hope ACTRA will not hesitate to forward the name of the member from British Columbia to the chairman of this committee, who might see that it found its way to the proper people to see if that individual might possibly be appointed. I cannot promise anything; but I know some people who make appointments.

**Ms Hogarth:** Could we talk?

**The Chairman:** I think we could.

I just wanted to comment on Mr. Cochrane's reference to the Minister. I do not remember the Minister making the distinction between entertainment and culture. Perhaps she did. I think it is the Americans who make that distinction.

**Mr. P. Cochrane:** She made it yesterday, I believe, in an interview with Peter Gzowsky. It was a passing reference, and I think interesting. It is not a distinction we would make.

• 2035

**Mr. Audley:** There are two separate issues being looked at now. One, what should a new broadcasting act set as the objectives of Canadian broadcasting policy? The second, what provisions should be made for achieving those objectives? Who ought to have what responsibility? What kind of arrangements are necessary to implement and achieve the objectives?

Is it a fair assumption that ACTRA is reasonably satisfied with the objectives set in the 1968 act?

**Mr. J. Gray:** Yes.

*[Traduction]*

soyons représentés au sein du conseil d'administration de Radio-Canada. Peut-être. C'est peut-être une bonne idée. Mais c'est différent... Il y en a beaucoup qui sont mieux faits pour cela. Ce que nous voudrions, c'est un équilibre, d'une part en ce qui concerne les sexes et d'autre part entre régions. Mais toujours à condition que les membres de ces conseils aient la compétence voulue pour apporter leur contribution à l'entreprise. Ce n'est pas du tout facile.

Le pire, je suppose, ce sont les nominations pour raison de clientélisme. C'est ce qui marche le moins bien. Bien qu'à l'occasion ceux ainsi nommés se soient avérés excellents et aient très bien rempli leurs fonctions.

**Mme Finestone:** Du clientélisme, mais avec certaines règles?

**Mme McDonald:** Trouveriez-vous avantageux de pouvoir proposer vos propres candidats même s'ils n'étaient pas forcément membres de votre organisation?

**M. J. Gray:** Oui, c'est un des moyens pour des organisations telles que la nôtre d'apporter sa contribution: en proposant des candidats. Nous pouvons le faire actuellement et nous avons déjà suggéré certains noms à l'occasion.

**Mme McDonald:** Ont-ils été acceptés?

**M. J. Gray:** Non.

**Mme McDonald:** J'ai aussi suggéré des candidats, et ils n'ont pas été acceptés, tout du moins jusqu'à présent.

**Le président:** J'espère que l'ACTRA n'hésitera pas à nous communiquer le nom de ce membre de la Colombie-Britannique au président du Comité, qui veillera à ce qu'il soit transmis aux personnes qualifiées pour déterminer si cette candidature répond aux critères. Je ne vous promets rien, mais je connais certains responsables des nominations.

**Mme Hogarth:** Pourrions-nous en parler?

**Le président:** Je pense que nous le pourrions.

J'aimerais revenir sur le commentaire de M. Cochrane au sujet du ministre. Je ne me souviens pas que le ministre ait fait la distinction entre spectacle et culture. Elle l'a peut-être faite. Je crois que ce sont les Américains qui font cette distinction.

**M. P. Cochrane:** Elle l'a faite hier, je crois, en répondant aux questions de Peter Gzowsky. C'est une remarque qu'elle a faite en passant, et je la trouve intéressante. Nous ne faisons pas ce genre de distinction.

**M. Audley:** Il y a deux questions distinctes. Premièrement, quels devraient être les objectifs fixés à une politique canadienne de radiodiffusion par une nouvelle Loi sur la radiodiffusion? Deuxièmement, quelles dispositions devraient être prises pour atteindre ces objectifs? Qui devrait assumer cette responsabilité? Quel genre d'arrangements sont nécessaires pour réaliser et atteindre ces objectifs?

Peut-on dire que l'ACTRA est raisonnablement satisfaite des objectifs figurant dans la Loi de 1968?

**M. J. Gray:** Oui.

## [Text]

**Mr. Audley:** To what degree do you think the goals set in the act have been achieved?

**Mr. J. Gray:** Fundamentally, if I understand the act, the intention of the act is to encourage or to legislate the production of Canadian programs, predominantly Canadian programming in the system. That has not been achieved. In fact, the exact opposite of that has been achieved.

We have a broadcasting system, taken as a whole including cable and the various distribution systems, that now, as we know, is not predominantly Canadian. So in that profound sense, we have not achieved the objectives.

**Mr. Audley:** When you are looking for the cause of that, what do you think is the principal cause? Is it inadequate provision in the act or its implementation? Is it performance on the part of the commission? Is it something you should blame the Minister or successive governments for?

**Mr. J. Gray:** I doubt you could put the blame specifically anywhere. Since 1968, for example, it has been a long history of retreating from the fundamentals. Many of our members find the CRTC's performance has been lamentable in this, that it has specifically opened up the system to non-Canadian elements, that it has denied or frustrated some efforts to get more Canadian programming in the mix.

I would cite two examples. One was its unwillingness, for whatever reason, to agree to the proposals for what I would now call omnibus programming. That is a special channel in cable with a subscriber fee sufficient to produce a lot of Canadian programming. Another was its refusal to give the CBC a second channel at the time when the corporation, in fact, had the money. Whether it was a sound proposal or not, we could debate. But these are specific examples. And you had your Cancom people in a few minutes prior to our . . . I live in Brockville and in Brockville, Ontario, for heaven's sake, I get a lot of Detroit news.

So in that kind of decision, which was felt to be politically required, you could not deny Canadians full access to three plus one. All the bureaucrats in the Department of Communications said if you even discuss anything else, you are out of your tree! The bureaucrats may have been right. In any case, that is what was done and the result is that we have a lot of American programming, including enormous duplication.

**Mr. Audley:** Nevertheless, your judgment is, I take it, that on balance it would be that the objectives that are set in a new act would be more likely to be achieved if provision is made for policy directives to be issued by the government.

**Mr. J. Gray:** We specifically support, and I think it is contained in the paper we gave you today, the proposal that the government take and give itself policy directions under very specific conditions. Also, in that connection, that we do not abandon the appeal procedures we currently have. In other words, the task force report says one or the other, as I recall, but we say both.

## [Translation]

**M. Audley:** Dans quelle mesure pensez-vous que les objectifs fixés dans la loi ont été atteints?

**M. J. Gray:** En substance, si je comprends bien la loi, son intention est d'encourager ou de légiférer la production d'émissions canadiennes, une programmation à prédominance canadienne dans le système. Ce n'est pas ce qui est arrivé, en réalité, c'est exactement le contraire qui s'est passé.

Nous avons un système de radiodiffusion global, y compris le câble et les divers réseaux de distribution, qui à l'heure actuelle, nous le savons, n'est pas à prédominance canadienne. Donc, au sens strict du terme, les objectifs n'ont pas été atteints.

**M. Audley:** Quand vous en cherchez la cause, quelle en est, selon vous, la cause principale? En attribuez-vous la faute aux dispositions de la loi ou à son application? En attribuez-vous la faute au conseil? En attribuez-vous la faute au ministre ou aux gouvernements successifs?

**M. J. Gray:** Je doute qu'on puisse en attribuer la faute à quelqu'un en particulier. Depuis 1968, c'est la débandade. Nombre de nos membres considèrent lamentable la performance du CRTC en l'occurrence, il a complètement ouvert le système aux éléments non canadiens et pratiquement entravé tous les efforts de programmation canadienne.

Je vous citerai deux exemples. Premièrement, il a résisté, pour je ne sais quelles raisons, aux propositions de programmation-cadre, disons. C'est-à-dire à une chaîne du câble spéciale avec un nombre suffisant d'abonnés pour produire beaucoup de programmes canadiens. Deuxièmement, il a refusé d'accorder une deuxième chaîne à Radio-Canada, au moment où la société, en fait, avait l'argent. Que le projet de Radio-Canada ait été ou non viable reste à débattre. Il reste que ce sont des exemples précis. Vous avez entendu avant nous les représentants de Cancom . . . J'habite Brockville en Ontario et, grand Dieu, presque toutes les nouvelles que je reçois viennent de Detroit.

Donc dans ce genre de décision, qu'on avait estimé politiquement nécessaire, on ne pouvait nier aux Canadiens l'accès à trois chaînes plus une. Tous les bureaucrates du ministère des Communications ont dit que même discuter d'autre chose était de la pure folie. Les bureaucrates avaient peut-être raison. Quoi qu'il en soit, c'est la décision qui a été prise, et le résultat des opérations, nous sommes envahis par la programmation américaine y compris par une quantité énorme de rediffusion.

**M. Audley:** Néanmoins, si je vous ai bien compris, toutes choses étant égales, les objectifs fixés dans une nouvelle loi seraient plus vraisemblablement atteints si elle était soumise à des directives politiques arrêtées par le gouvernement.

**M. J. Gray:** Nous sommes tout à fait favorables, c'est ce que nous disons dans le document que nous vous avons donné aujourd'hui, à ce que le gouvernement intervienne dans des conditions très précises. Par contre, nous ne voulons pas pour autant d'abandon des procédures d'appel actuelles. En d'autres termes, le rapport du groupe d'étude laisse le choix, si je me souviens bien, alors que nous, nous recommandons les deux.



[Texte]

**Mr. Audley:** Can I ask one more question?

**The Chairman:** Yes, one more.

**Mr. Audley:** At the present time, one of the CRTC's responsibilities is to license and establish conditions of licence related to the CBC. Has ACTRA looked at the option of having the CBC's own board of directors take on an expanded role and in effect assume fuller responsibility for the programming strategies and objectives of the corporation?

**Mr. J. Gray:** Let me put this way. We started with the CBC regulating everything, including itself. It was the boss. I need not go through the history. Today we have it turned around. I speak for myself, because I do not believe ACTRA has a policy on this. No one ever asked us that question before. We will get a policy by next week.

**Ms Hogarth:** We are working on a policy.

**Mr. J. Gray:** We are working on a policy. But there is in principle absolutely no reason why the CBC should not be responsible for achieving the mandate without the help of the CBC. I am reminded, as I pointed out a moment ago, that we would now have—

• 2040

**Mrs. Finestone:** You meant the CBC without the help of the CRTC.

**Mr. J. Gray:** CBC without the help of the CRTC, thank you.

As I pointed out a moment ago, we would now have two public channels operating if the CBC had been responsible for itself, and that, in my view, would have given us a tremendous leg-up at this point in getting more Canadian programming to more Canadian people.

**Mr. Audley:** Nevertheless, if I may note, you endorse the recommendation made in the task force report which does leave the CBC within the orbit of the CRTC.

**Mr. J. Gray:** Yes, we do, but let me put it this way. If the suggestion were made that it not be left in the orbit, I would not be surprised if ACTRA also supported that.

**Mr. Audley:** Thank you.

**The Chairman:** Mr. Caldwell.

**Mr. Caldwell:** Thank you very much, Mr. Chairman. One of the things of being on the second round is your time is very short. I will try to keep my questions short, and I hope you keep your answers short, otherwise I will not be able to get all my questions in.

First of all, I spent quite a bit of time at the CBC before I got into this job. I knew many of your colleagues in the ACTRA profession. Most of them were not in drama, they

[Traduction]

**M. Audley:** Puis-je poser encore une question?

**Le président:** Oui, encore une.

**M. Audley:** À l'heure actuelle, une des responsabilités du CRTC est de renouveler et de fixer les critères de renouvellement des licences de Radio-Canada. L'ACTRA serait-elle favorable à ce que le propre conseil d'administration de Radio-Canada joue un rôle accru et assume une plus grande responsabilité dans les stratégies et les objectifs de programmation de la société?

**M. J. Gray:** Je vous répondrai de la manière suivante. Au départ, Radio-Canada réglementait tout, y compris elle-même. C'était le patron. Je n'ai pas besoin de faire un rappel historique. Aujourd'hui, c'est le contraire. C'est mon avis personnel, car je ne pense pas que l'ACTRA ait une politique à ce sujet. Jusqu'à présent, personne ne nous a posé cette question. Nous aurons une politique la semaine prochaine.

**Mme Hogarth:** Nous sommes en train de mettre au point une politique.

**M. J. Gray:** Nous sommes en train de mettre au point une politique. En principe, il n'y a absolument aucune raison pour que Radio-Canada ne puisse avoir la responsabilité d'assumer son mandat sans l'aide de Radio-Canada. On me rappelle, comme je l'ai signalé il y a un instant, que nous aurions maintenant...

**Mme Finestone:** Vous vouliez dire Radio-Canada sans l'aide du CRTC.

**M. J. Gray:** Radio-Canada sans l'aide du CRTC, merci.

Comme je l'ai signalé il y a un instant, nous aurions maintenant deux chaînes publiques si Radio-Canada avait elle-même assumé ses propres responsabilités, et, à mon avis, cela nous aurait donné un coup de pouce énorme permettant d'offrir un plus grand nombre d'émissions canadiennes à un plus grand nombre de Canadiens.

**M. Audley:** Il reste quand même que vous êtes d'accord avec le rapport du groupe de travail, qui recommande que Radio-Canada reste dans l'orbite du CRTC.

**M. J. Gray:** Oui, mais j'ajouterai que si on avait proposé de la faire sortir de l'orbite du CRTC, je n'aurais pas été surpris que l'ACTRA soit tout aussi d'accord.

**M. Audley:** Merci.

**Le président:** Monsieur Caldwell.

**M. Caldwell:** Merci beaucoup, monsieur le président. Un des inconvénients du deuxième tour est qu'on a beaucoup moins de temps. Je ferai en sorte que mes questions soient brèves et j'espère que vos réponses le seront aussi, autrement je n'arriverai pas à poser toutes mes questions.

Pour commencer, j'ai travaillé pendant un certain temps à Radio-Canada avant de trouver ce travail. Je connaissais nombre de vos collègues de l'ACTRA. La majorité n'étaient pas des artistes, mais travaillaient pour les nouvelles et les



[Text]

were in news and current affairs. How many of you people work for the CBC? Anybody?

**Ms Hogarth:** I work freelance as a performer.

**Mr. Caldwell:** Is most of your work with the CBC?

**Ms Hogarth:** No.

**Mr. P. Cochrane:** I work freelance with the CBC.

**Mr. Caldwell:** So I am sure you have some contacts; that you have had some dealings with the CBC over the years, other than contract negotiations. Do they listen to you; they being the powers that be?

**Ms Hogarth:** Speaking as a lowly actor, no.

**Mr. J. Gray:** I think the brief answer to that is yes. Over a long period of time our relationships with the corporation at the level of, for example, president to president—the president of ACRTA to the president of the CBC—and at levels under that have been practical and productive. I do not know that it has resulted in great changes in the CBC, but yes, they listen, and yes, those are helpful.

**Mr. Caldwell:** One of the recommendations of the Caplan-Sauvageau report was that there be a splitting of duties, and we also recommended that last week in our report on financial affairs. What do you feel about that? Have you taken a position on that, that there should be a splitting of the chairman of the board and the president?

**Ms Hogarth:** My understanding is that ACRTA does support that position.

**Mr. J. Gray:** Yes, we do.

**Mr. Caldwell:** Reading your recommendations—and one of the things you have to do in this job is be a bit of a devil's advocate as well: what I say is not necessarily what I believe—you lay down four recommendations. They are all very good; they are, in some cases, even motherhood; they are all very nice. But one is that Canadians have a right to receive a broad range of professionally produced Canadian programming. I think you are right. But then you go and throw up all these other roadblocks: but it must contain this, and it must contain that, and it should reflect the region, and it should have a certain amount of women, and all these kinds of things. Are you not inhibiting your professional workers to try to fit all these kinds of things in? Is the idea not to produce programs that people will watch? Is that not the bottom line? There is no sense producing a show that nobody is going to watch. As an actress and an actor, I am sure you would not want to do that.

**Ms Hogarth:** Of course.

**Mr. J. Gray:** I stressed at the very beginning the question of popular programming.

**Mr. Caldwell:** You questioned that.

**Mr. J. Gray:** I stressed it. And I stress it again. But popular with whom? For example, if you go on a straight merchandis-

[Translation]

programmes d'actualité. Combien d'entre vous travaillent pour Radio-Canada? Personne?

**Mme Hogarth:** Je suis artiste à contrat.

**M. Caldwell:** Est-ce que vous travaillez surtout pour Radio-Canada?

**Mme Hogarth:** Non.

**M. P. Cochrane:** Je travaille à contrat pour Radio-Canada.

**M. Caldwell:** Vous devez, j'en suis sûr, avoir eu certains contacts avec Radio-Canada au cours des années, en dehors des simples contacts de négociation de contrats. Est-ce qu'ils vous écoutent; ce sont eux qui détiennent le pouvoir?

**Mme Hogarth:** En tant que petite comédienne, non.

**M. J. Gray:** La réponse en bref est oui. Pendant très longtemps nos rapports avec la société, de président à président—de président de l'ACTRA à président de Radio-Canada—et à des niveaux inférieurs ont été fructueuses et productives. Je ne sais si cela a entraîné de grands changements à Radio-Canada, mais oui, ils écoutent, et oui, c'est utile.

**M. Caldwell:** Le rapport Caplan-Sauvageau recommande, entre autres, qu'il y ait dissociation des fonctions, et c'est ce que nous avons également recommandé la semaine dernière dans notre rapport sur les affaires financières. Qu'en pensez-vous? Pensez-vous qu'il devrait y avoir dissociation entre la fonction de président du conseil d'administration et de président?

**Mme Hogarth:** Je crois comprendre que l'ACTRA est favorable à cette idée.

**M. J. Gray:** Oui.

**M. Caldwell:** Vous faites quatre recommandations. En passant, je vous signale que dans ce métier il faut parfois jouer l'avocat du diable: ce que je dis n'est pas forcément ce que je crois. Ces recommandations sont toutes très bonnes; dans certains cas, elles sont mêmes émouvantes, elles sont très nobles. Vous dites, par exemple, que les Canadiens ont le droit de recevoir toute une gamme d'émissions canadiennes produites professionnellement. Je pense que vous avez raison. Mais vous ajoutez alors tous ces obstacles: il faut que ces émissions contiennent ceci, qu'elles contiennent cela, qu'elles soient le reflet des régions, qu'elles comptent la participation d'un certain nombre de femmes, toutes sortes de choses. Est-ce que vous ne compliquez pas à l'excès la tâche de ces professionnels? L'objectif n'est-il pas de réaliser les programmes que les gens regarderont? Est-ce que ce n'est pas cela, qui compte avant tout? À quoi peut servir une émission que personne ne regardera? Je suis sûr qu'en tant que comédiens et comédiennes, ce n'est pas ce que vous voulez.

**Mme Hogarth:** Bien entendu.

**M. J. Gray:** J'ai insisté au tout début sur la question des émissions populaires.

**M. Caldwell:** Pour contester.

**M. J. Gray:** J'ai insisté, et j'insiste encore. Populaires pour qui? Par exemple, d'un strict point de vue mercantile, et c'est

## [Texte]

ing principle, as most North American television does, it is a difficult conundrum you face to approach that audience. There are many audiences inside the Canadian system, and most of them are uneconomic. You could have a program that was extremely popular with a designated or targeted section of the Canadian public which was totally uneconomic. Our view is that the broadcasting system, with its infinite resources of talent and so on, can in fact serve the kinds of audiences like that. But it is not an economic proposition any more than a hospital is an economic proposition, or the sewage system is an economic proposition. It is a socially desirable and useful activity.

• 2045

So we are saying there are many kinds of programming you cannot simply judge on numbers in the broad sense.

**Mr. Caldwell:** But is that not the bottom line? As actors, actresses, and writers, you want the numbers.

**Mr. J. Gray:** Yes, obviously everybody would like to have big numbers. But that is one kind of programming. In fact, popular television drama for prime time is big-number stuff. But not all programming is of that kind.

For example, the Inuit population of Canada requires a kind of programming, and they would like some popular programs that come out of their own milieu. But there are just not enough of them, nor the production facilities and so on.

I am not sure whether I am making the point clearly. It is very popular, yes, but very small and uneconomic.

**Mr. Caldwell:** I did use the argument the other night, when the Minister was here, of the fact that the numbers indicate that Canadians prefer to watch Bill Cosby, with its four million viewers each week in Canada, versus *The Beachcombers*. I made the point that I think *The Bill Cosby Show* reflects Canadian life. People can identify more with that than they can with a person who goes out and picks up logs every day. That was the point I was trying to make. Is this reflecting Canadian culture—a person who goes out and gathers logs? How many people in Canada go out and pick up logs every day?

**Ms Hogarth:** But the single most popular program ever seen on Canada television fulfils many of the criteria you were talking about, because it has a regional interest; it also has as its star a woman. It is *Anne of Green Gables*. It got the largest audience in Canada.

**The Chairman:** No logs there!

**Mr. Caldwell:** I was wondering whether we were going to get through tonight without *Anne of Green Gables*.

**Ms Hogarth:** Tune in to the sequel. I am in it.

**The Chairman:** You will come back, if time permits, to "Othello the Hun".

## [Traduction]

pour la majorité le point de vue de la télévision nord-américaine, trouver ce qu'il faut pour toucher cet auditoire n'est pas facile. Il y a de nombreux auditoires dans le système canadien, et la plupart d'entre eux ne sont pas rentables. Un programme peut être extrêmement populaire auprès d'un segment désigné ou cible du public canadien et ne pas être du tout rentable. Nous estimons que le système de radio-diffusion avec ses ressources de talents infinis, etc., peut en fait servir ce genre d'auditoire. Mais ce n'est pas plus rentable que ne peut l'être un hôpital ou un système d'égouts. C'est une activité socialement souhaitable et utile.

Nous disons donc qu'il y a toutes sortes d'émissions qui ne peuvent être simplement jugées en termes quantitatifs.

**M. Caldwell:** Mais n'est-ce pas ce qui compte avant tout? Ce qui vous intéresse, vous les comédiens, les comédiennes et les écrivains, ce sont les nombres.

**M. J. Gray:** Oui, il est évident que tout le monde aimerait avoir de grands nombres. Mais c'est une forme d'émission. En fait, les dramatiques populaires de grande écoute visent les grands nombres. Mais ce n'est pas le cas de toutes les émissions.

Par exemple, la population Inuit du Canada réclame un certain genre d'émissions et elle aimerait des émissions populaires émanant de son propre milieu. Il reste que tout simplement elles ne sont pas assez nombreuses, les unités de production sont insuffisantes, etc.

Je ne sais pas si je me fais bien comprendre. Ce genre d'émission est très populaire, oui, mais sur une petite échelle et pas du tout rentable.

**M. Caldwell:** L'autre soir, lorsque le ministre était présent, j'ai dit que les nombres indiquaient que les Canadiens préféreraient regarder Bill Cosby, avec ses quatre millions de téléspectateurs chaque semaine au Canada, plutôt que *The Beachcombers*. J'ai dit qu'à mon avis, le *Bill Cosby Show* était le reflet de la vie canadienne. Les téléspectateurs peuvent plus facilement s'identifier à ce personnage qu'ils ne le peuvent à quelqu'un qui ramasse des billes de bois tous les jours. C'était mon argument. Est-ce que la culture canadienne, c'est quelqu'un qui ramasse des billes de bois? Combien de gens au Canada ramassent tous les jours des billes de bois?

**Mme Hogarth:** Il reste que l'émission la plus populaire jamais vue à la télévision canadienne satisfait à nombre de ces critères que vous évoquez: elle présente un intérêt régional et elle a également une femme pour vedette. Je veux parler d'*Anne of Green Gables*. Le plus grand indice d'écoute jamais constaté au Canada.

**Le président:** Et pas de billes de bois!

**M. Caldwell:** Je me demandais si nous arriverions ce soir à ne pas parler d'*Anne of Green Gables*.

**Mme Hogarth:** Regardez la suite, je suis dedans.

**Le président:** Vous reviendrez, si nous en avons le temps, à *Othello the Hun*.



## [Text]

**Mrs. Finestone:** We have addressed most of our questioning to the television media. The Broadcasting Act also covers radio. I would like a response about the difference you see, as actors and actresses, producers, writers, directors, etc., in the functioning of radio versus television. Has radio been more effective in meeting the goals of the Broadcasting Act?

The last part of that question is the number of personnel under... you negotiated for personnel. Is it NABET and ACTRA? Are those the two unions that CBC...? It has often been the observation, certainly here on the Hill, that when there is to be television or radio coverage, you will see about two to three times the amount of staff coming from Radio-Canada and CBC that you would from the lean, trim, clean machines that are the private sector. Is that because you have negotiated certain contracts, and are those contracts different in numbers of personnel at the TV level, where it is more obvious in this milieu than radio?

**Mr. Coupur:** The question of radio in Canada is particularly interesting, because for a number of years ACTRA was having a lot of difficulty reaching potential members who are employed by private broadcasters, and we are reaching them now in numbers. As we are turning over stones, we are discovering some interesting things crawling beneath the stones. In working conditions, salary, the deployment of human resources to cover basic news, we are discovering that it is abysmal, in many areas of the country, to leave basic news and current affairs coverage to the private broadcasters.

I would like to add that many of the people we are talking to who want to become ACTRA members in these locations think the best possible thing they could ever do professionally is to work for CBC Radio. That is the height of their profession. Simultaneously, the conditions within CBC Radio at many locations across the country have deteriorated to the point where morale is at an all-time low. In fact, I would argue that morale in these locations is the lowest in CBC history. That comes from a constant frustration due to budget concerns, worries, rumours. Many radio producers and department heads are working on "guess and by golly". They do not know what they can plan ahead for in the next six months or six years.

• 2050

The number of people working in CBC Radio, unpaid overtime, all sorts of infractions of basic labour codes are now common practice. I would like to stress that our members, particularly through the broadcast journalist skill, really feel that this is an area that may be overlooked by many people because it is not quite as glamorous as some of our other media. But there are some deep problems occurring right now on both the private side and the public side.

I know Jack wants to add a great deal.

**Mr. J. Gray:** There are two questions. One had to do with personnel—a lot of CBC personnel turning up. That is a basic

## [Translation]

**Mme Finestone:** Presque toutes nos questions ont porté sur la télévision. La Loi sur la radiodiffusion porte également sur la radio. Quelle différence voyez-vous en tant que comédiens, comédiennes, producteurs, écrivains, metteurs en scène, etc., entre la radio et la télévision? La radio a-t-elle mieux rempli les objectifs de la Loi sur la radiodiffusion?

La dernière partie de cette question porte sur le personnel... Vous négociez pour le personnel. Est-ce le NABET et l'ACTRA? Est-ce que ce sont les deux syndicats avec lesquels Radio-Canada...? Nous remarquons souvent, certainement ici sur la colline, qu'en cas de reportage télévisé ou radiophonique, le personnel de Radio-Canada est deux ou trois fois plus nombreux que celui des machines bien huilées du secteur privé. Est-ce parce que vous avez négocié certains contrats, et ces contrats sont-ils différents en termes de personnel pour la télévision où cela se voit beaucoup plus qu'à la radio?

**M. Coupur:** La question de la radio au Canada est particulièrement intéressante car alors que pendant un certain nombre d'années, l'ACTRA a connu beaucoup de difficultés pour recruter des membres auprès des radiodiffuseurs privés, les choses aujourd'hui ont beaucoup changé. Au fur et à mesure que nous retournons certaines pierres, nous découvrons beaucoup de petites choses intéressantes rampant sous ces pierres. Au niveau des conditions de travail, des salaires, du déploiement de ressources humaines pour couvrir les nouvelles, nous constatons que dans de nombreuses régions du pays, confier la couverture des nouvelles et des affaires publiques aux radiodiffuseurs privés témoigne d'une inconscience totale.

J'aimerais ajouter que nombre de ceux qui veulent rejoindre les rangs de l'ACTRA dans ces endroits nous disent que la meilleure chose qu'il pourrait leur arriver professionnellement, c'est de travailler pour la radio de Radio-Canada. C'est leur aspiration professionnelle. Simultanément, les conditions de travail dans nombre de stations de radio de Radio-Canada se sont détériorées à un tel point que le moral est au plus bas. En fait, je dirais que le moral dans ces stations n'a jamais été aussi bas dans toute l'histoire de Radio-Canada. C'est dû à des frustrations constantes provoquées par les problèmes budgétaires, les inquiétudes, les rumeurs. Nombreux sont les producteurs de radio et les chefs de service qui travaillent à «la petite semaine». Ils ne savent pas ce qui se passera dans six mois, six ans.

Les heures supplémentaires non payées, toutes sortes d'infractions fondamentales à la législation du travail ne se comptent plus. J'aimerais rappeler que nos membres, surtout les journalistes radiophoniques, pensent que l'on a peut-être souvent tendance à les ignorer car ils restent beaucoup plus dans l'ombre que dans certains des autres médias. Il reste que les secteurs privé et public sont agités actuellement par de graves problèmes.

Je sais que M. Gray a beaucoup de choses à ajouter.

**M. J. Gray:** Il y a deux questions: tout d'abord les effectifs—les effectifs nombreux de Radio-Canada. C'est un mythe



[Texte]

canard, and it should be laid—somebody should lay it in a way that it never gets raised again.

The CBC runs, as we know, radio in two languages, television in two languages, and so there are often—particularly major events—a lot of CBC people running around, but they are representing a lot of different services. That is not our field. We do not run that. Our experience is that the CBC in that area is extremely efficient.

In respect to the first part of your comment. Radio is, in fact, profoundly different from television. It is neglected. It is being killed, as Doug has said, and I am talking now more about the CBC. CBC Radio has the capacity to serve us in a very specific set of ways. One is that it can be decentralized. It can go into almost every community. It can not only go into almost every community, it can go in in very exciting ways. For example, it is possible to produce radio drama in very small communities where you could never do it in television.

I am not sure this is the proper place to address that legislation; that perhaps is not the way to do it. But the fact is that one of the greatest potential resources is being neglected, or starved, or set aside in respect to a profound and exciting opportunity not only for expression but also for training and participation by all parts of the country. It is, in fact, part of the eventual solution of getting public service and, to some degree, private service—but really public service—all over Canada.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Gray. Lynn McDonald.

**Ms McDonald:** Thank you, Mr. Chairman. Interesting as this is, I see our time is almost up, and we do have another group here, so I am willing to pass at this stage and go on to the next group.

**The Chairman:** You are most generous, and the Chair appreciates that.

Colleagues, on your behalf, I would like to thank this group of witnesses. You have not disappointed us at all: you performed admirably.

I just want to conclude with a comment of my own, that I was appalled to read on page 12 of your report that to date CBC Radio had declined to participate in the study you were conducting into the treatment of the involvement of visible and audible minorities. The committee takes note of that. You did an excellent job here.

I had the opportunity to meet with the black community of my own city of Edmonton last weekend, and I told them about this particular report. With your permission, I am going to share it with them, because they have some acting and performing ambitions of their own.

Thank you again for your help.

**Ms Hogarth:** Thank you.

[Traduction]

persistant et l'on devrait le faire cesser—quelqu'un devrait le faire cesser une bonne fois pour toutes.

Comme nous le savons, Radio-Canada radiodiffuse dans les deux langues et télédiffuse dans les deux langues, si bien que l'on voit souvent—surtout lorsque ce sont des événements—beaucoup de gens de Radio-Canada courant dans tous les sens mais ils représentent toute une série de services différents. Ce n'est pas notre domaine. Ce n'est pas notre responsabilité. Nous avons la preuve que dans ce domaine, Radio-Canada est extrêmement efficace.

Pour ce qui est de la première partie de votre commentaire, la radio est, en fait, profondément différente de la télévision. Elle est négligée. On est en train de la tuer, comme Doug l'a dit, et je limite plus particulièrement mes propos à Radio-Canada. La radio de Radio-Canada nous sert de toutes sortes de manières très spécifiques. Premièrement, elle a une capacité de décentralisation. Elle peut être présente dans pratiquement toutes les communautés. Non seulement elle peut être présente dans pratiquement toutes les communautés, mais elle peut le faire de manière passionnante. Par exemple, il est possible de produire des dramatiques radiophoniques dans de très petites communautés où ce serait impossible pour la télévision.

Je ne sais s'il est opportun d'en parler dans ce contexte, peut-être n'est-ce pas la solution. Il reste que l'on ignore, qu'on laisse mourir à petit feu une des plus grandes ressources, véhicule potentiel et passionnant non seulement d'expression, mais également de formation et de participation pour toutes les régions du pays. C'est elle qui nous permettra un jour d'étendre réellement le service public et dans une certaine mesure le service privé—mais avant tout le service public—à l'ensemble du Canada.

**Le président:** Merci, monsieur Gray. Lynn McDonald.

**Mme McDonald:** Merci, monsieur le président. Aussi intéressant que soit cet échange, je constate que l'heure avance et que nous avons un autre groupe de témoins. Je propose donc d'en rester là et de passer aux suivants.

**Le président:** Vous êtes des plus généreuse et je vous en remercie.

Chers collègues, en votre nom, j'aimerais remercier ce groupe de témoins. Vous ne nous avez pas du tout déçus: vous avez été parfaits.

Je conclurais sur un dernier commentaire. J'ai été stupéfait d'apprendre à la page 12 de votre mémoire que jusqu'à présent, la radio de Radio-Canada avait décliné toute participation à l'étude que vous menez sur le traitement et la participation des minorités visibles et audibles. Notre Comité en prend note. Vous avez fait un excellent travail.

J'ai eu l'occasion de rencontrer les représentants de la communauté noire de ma propre ville d'Edmonton l'automne dernier et je leur ai parlé de ce rapport. Avec votre permission, je le leur communiquerai car ils se heurtent eux-mêmes dans le monde du spectacle à certains problèmes.

Encore merci de votre aide.

**Mme Hogarth:** Merci.

[Text]

• 2055

**The Chairman:** We welcome the two gentlemen appearing on behalf of the Friends of Public Broadcasting, Mr. John Macfarlane and Mr. Paul Siren.

We will follow the usual format. Gentlemen, I think you may be familiar with the practice of parliamentary committees in which we normally invite witnesses to make a few introductory remarks and then subject themselves to a round of questioning by the Members of Parliament.

We apologize for the delay. I think you understand we had a vote and a couple of other things that delayed us.

Mr. Macfarlane, you are welcome. Please proceed with your introductory remarks.

**Mr. John Macfarlane (Friends of Public Broadcasting):** Thank you very much, Mr. Chairman. We are grateful to you and your colleagues for allowing us to come here this evening and make our views known to you.

I think you know that the Friends of Public Broadcasting is a group of approximately 5,000 Canadians, perhaps more by now, which formed two years ago to speak out on behalf of a strong public sector in Canadian broadcasting.

Our members reside in all Canadian provinces and in the northern territories, and statements of our position have appeared from time to time in newspaper and magazine advertisements circulated across the country.

Our financial resources have come from supporters whose contributions are not deductible for tax purposes.

We have submitted a brief to you on the Caplan-Sauvageau task force recommendations as a whole, and understand that tonight you would like us to confine our remarks to those parts of the task force report which deal with broadcasting legislation, namely, the principles upon which the entire broadcasting system is to be based and the objectives assigned, that is chapter 6; the powers and responsibilities of the regulatory board, that is chapter 7; the legislated mandate of the CBC, chapter 10, pages 283 to 288; and finally, the role of cable in the broadcasting system, chapter 24.

Before we do that, we would like first to endorse the recommendation that your committee made in the course of reviewing the CBC's financial management and accountability on, I believe, February 17, a recommendation regarding an amendment to the Broadcasting Act, to:

... provide for a Chairman of the Board, who shall be appointed by the Governor in Council on the recommendation of the Minister after consultation with members of the CBC Board of Directors and a President, who shall be appointed by and responsible to the Board of Directors.

I am quoting from your report:

[Translation]

**Le président:** Nous souhaitons la bienvenue aux deux témoins qui comparaissent au nom des Amis de la radiotélévision publique, M. John Macfarlane et M. Paul Siren.

Nous allons suivre le processus habituel pour les comités parlementaires, processus que vous connaissez bien, messieurs. Nous allons vous inviter à nous faire vos observations en guise d'introduction, et les députés vous poseront ensuite une série de questions.

Nous nous excusons du retard, mais nous avons dû aller voter et nous avons eu plusieurs autres contretemps.

Monsieur Macfarlane, vous avez la parole. Veuillez nous donner votre introduction.

**M. John Macfarlane (les Amis de la radiotélévision publique):** Je vous remercie, monsieur le président. Nous vous remercions, vous et vos collègues, de nous avoir fait venir pour entendre notre opinion.

Vous n'ignorez pas, je crois, que les Amis de la radiotélévision publique regroupent environ 5,000 Canadiens, peut-être davantage à l'heure actuelle, qui se sont constitués en groupe il y a deux ans pour plaider en faveur d'une représentation vigoureuse du secteur public dans la radiodiffusion canadienne.

Nos membres proviennent de toutes les provinces canadiennes ainsi que des Territoires du Nord, et les journaux et magazines diffusés dans notre pays ont souvent réservé une place à nos prises de position.

Nous tirons nos ressources d'adhérents dont les cotisations ne sont pas déduites aux fins d'impôt.

Nous avons présenté un mémoire sur l'ensemble des recommandations du groupe d'étude Caplan-Sauvageau mais vous voudriez, ce soir, que nous nous limitions aux passages de ce rapport qui traitent de la Loi sur la radiodiffusion, à savoir les principes sur lesquels il convient d'ériger tout le système de radiodiffusion ainsi que les objectifs qui ont été définis, c'est-à-dire le chapitre 6; le cadre politique et réglementaire, c'est-à-dire le chapitre 7; le mandat légal de Radio-Canada, chapitre 10, page 304 à 311 et, enfin, le rôle de la câblodistribution dans le système de radio et télédiffusion, à savoir le chapitre 24.

Mais nous voudrions tout d'abord approuver la recommandation formulée le 17 février, je crois, par votre comité qui examinait la gestion financière et la responsabilité de Radio-Canada, recommandation de modifier à la Loi sur la radiodiffusion comme suit:

Nous recommandons de modifier la Loi sur la radiodiffusion de sorte que le président du conseil d'administration soit nommé par le gouverneur en conseil sur recommandation du ministre et après consultation des membres du conseil d'administration et que le président-directeur général de la société soit nommé par le conseil d'administration et relève de lui.

Je continue à citer votre rapport:



*[Texte]*

The Chairman shall be responsible primarily for the Corporation's policies, while the President shall be responsible for policy implementation.

As I say, we are in complete agreement with that recommendation.

I would also by way of preamble like to outline the three main points in our written brief to you. First, that the quantity and quality of Canadian programming is the central issue in Canadian broadcasting.

As the task force stated, and I quote:

The overriding goal of Canadian broadcasting policy is to establish a Canadian presence on television through programs that are made by Canadians chiefly for Canadians and good enough for Canadian viewers.

• 2100

We of the Friends of Public Broadcasting urge you to support a new broadcasting act which includes the following principles: that radio frequencies are public property; that all who use them are trustees for the public; that each component of the broadcasting system must make some contribution in proportion to its resources, as determined by the CRTC, to achieving the objectives of that act; that the system should safeguard, enrich, and strengthen the cultural, political, and social fabric of Canada; that the system should make available a wide range of programming that is Canadian in content and character; and that the range of programming offered should be varied and comprehensive, providing a balance of information, enlightenment, and entertainment for people of differing ages, interests, and tastes.

Second is that the CBC has been and must continue to be the driving force behind the Canadianization of our air waves.

Last is that although private broadcasters face economic limitations, they must and can be asked to make a far greater contribution to Canadian programming. In chapter 17 of its report, the task force provides conclusive evidence that TV revenues and profits, particularly for the larger stations, have been sufficient to produce a much higher share of Canadian programming than they do now.

We would also like to make the observation this evening that while the parts of the report which the committee is now studying offer an opportunity for discussion of what needs to be done, they do not include the task force recommendations that would enable the CBC to carry out its mandate for providing a satisfactory programming service to meet the needs and interests of Canadians. The statutory mandate of the CBC under the existing act has been reasonably satisfactory, in our view. Only minor modifications are necessary to adapt the mandate to present conditions and future possibilities. But unless there is an assurance that the CBC will be

*[Traduction]*

Le président du conseil d'administration sera chargé principalement d'élaborer les plans de la société et le président-directeur général veillera à leur mise en oeuvre.

Nous partageons entièrement, je l'ai déjà dit, cette recommandation.

Je voudrais également, en guise de préambule, vous exposer les trois principaux aspects du mémoire que nous vous avons soumis, à savoir, tout d'abord, que la quantité et la qualité de la programmation canadienne constituent le problème central de la radio et télédiffusion canadienne.

Comme le déclarait le groupe de travail:

L'objectif essentiel d'une politique canadienne de radiodiffusion est d'affirmer la présence canadienne à la télévision grâce à des émissions faites essentiellement par des Canadiens pour les Canadiens et dont la qualité satisfasse un public canadien.

Les Amis de la radiotélévision publique vous demandent d'appuyer une nouvelle Loi sur la radiodiffusion qui contienne les principes suivants: que les fréquences soient propriété publique; que tous ceux qui les utilisent agissent selon la loi comme fiduciaires du public canadien; que chaque élément du système de radiodiffusion contribue proportionnellement à ses ressources, conformément à la décision du CRTC, pour réaliser les objectifs de la loi; que le système tende à servir les intérêts et les besoins d'expression des Canadiens de manière à sauvegarder, enrichir et raffermir la trame culturelle, politique, sociale et économique du Canada; que le système présente une grande variété d'émissions d'inspiration canadienne et que l'éventail des émissions offertes soit varié et général, répondant de façon équilibrée aux besoins d'information, d'enrichissement et de distraction de gens d'âges, d'intérêts et de goûts divers.

En second lieu, Radio-Canada a été et doit continuer à être la force motrice pour la canadianisation de nos ondes.

En dernier lieu, malgré les contraintes économiques auxquelles doivent faire face les radiodiffuseurs privés, il incombe à ceux-ci de contribuer bien davantage à donner un contenu canadien à leurs émissions. Au chapitre 17 de son rapport, le groupe de travail a apporté donc la preuve que les recettes et bénéfices de la télévision, en particulier pour les grandes chaînes, sont assez abondantes pour assurer des émissions à contenu canadien beaucoup plus élevé que ce n'est le cas actuellement.

Nous voudrions également vous faire remarquer ce soir que si les chapitres du rapport dont le Comité est actuellement saisi permettent de discuter de ce qu'il convient de faire, ils ne contiennent pas les recommandations du groupe de travail qui permettraient à Radio-Canada de s'acquitter de son mandat d'assurer une programmation qui répond aux besoins et aux intérêts des Canadiens. Le mandat de Radio-Canada tel que le définit la loi actuelle a été relativement satisfaisant, à notre avis, et seules des modifications secondaires sont nécessaires pour l'adapter aux conditions actuelles et aux perspectives d'avenir. Mais sans l'assurance que Radio-Canada recevra



## [Text]

given the financial and other resources to fulfil its mandate, the entire system is at risk. Discussions of objectives and responsibilities may then turn into an academic exercise. So it is advisable and necessary at some time to discuss the role of the CBC in the entire broadcasting set-up and the ways in which it can best carry out those responsibilities.

Now our observations on the matters at hand. About chapter 6, the principles and objectives in the entire system, the Friends of Public Broadcasting believe all broadcasting—and I emphasize “all broadcasting”—should be recognized in the act as having responsibilities for providing:

... a range of programming that is Canadian in content and character and that provides for a continuing expression of the Canadian identity.

In any other western country, it is assumed its broadcasting service exists to facilitate communication within that country and to provide appropriate programming services. Since so many of the programs to which we have access are those produced in the interests of a neighbouring country, we believe it is necessary for us to spell out the obvious in legal terms. Otherwise the rewards for distributing inexpensive and accessible programs from the United States are so great that Canadians will not have available to them a fair share of their own programming.

We believe as well the act should continue to recognize the right of the Canadian people to a broadcasting service in English and French, and where numbers warrant and finances permit, in representative native languages. We believe a full range of programming, in the required quantities, will necessitate the provision of a national public broadcasting service—that is, the CBC—the licensing of private stations, networks, and cable systems with responsibilities under the act; and community broadcasting services, as a complement to the public and private sectors.

On the task force recommendations in chapter 7, “Policy Making and Regulation”, the Friends of Public Broadcasting believe a largely autonomous regulatory board such as the CRTC should ensure that all components of the system contribute to the goals outlined in the act. To allow for some adjustment in the application of the Broadcasting Act to policies determined by Parliament, the Friends believe the government should have the power to issue directives on a limited range of subjects to the regulatory body. Such directives should be proceeded by public hearings and should be general rather than particular in nature.

The Friends believe the CRTC should have the power and the mandate to use conditions of licence as a means to ensure that individual broadcasters do their share in meeting the objectives of the Broadcasting Act. This should be in addition to the power of establishing overall regulations.

## [Translation]

l'aide financière et les autres ressources nécessaires pour s'acquitter de son mandat, c'est tout le système qui est compromis et ce serait en pure perte que l'on se livrerait alors à des discussions sur ses objectifs et attributions. Il est donc souhaitable et parfois nécessaire de discuter du rôle de Radio-Canada dans tout le système de radiodiffusion et de la façon dont elle peut assumer au mieux ses responsabilités.

Venons-en maintenant à nos observations sur les questions qui nous préoccupent. En ce qui concerne le chapitre VI qui traite des principes et autres objectifs du système dans son ensemble, les Amis de la radiotélévision publique considèrent que la radiotélévision—et je souligne cette expression—devraient, aux termes de la loi, avoir la responsabilité de présenter:

... une grande variété d'émissions, d'inspiration canadienne, et se prête ainsi à l'expression de l'identité canadienne.

Dans tous les pays occidentaux, le système de radiodiffusion est censé exister pour faciliter la communication au sein du pays et pour diffuser des émissions appropriées. Mais comme un nombre considérable d'émissions que nous recevons sont faites dans l'intérêt d'un pays voisin, nous considérons qu'il est nécessaire d'affirmer l'évidence par voie législative. À défaut, il est si tentant de diffuser des programmes accessibles et bon marché originaires des États-Unis, que les Canadiens seront privés d'une juste part de leurs propres émissions.

Nous considérons également que la loi devrait continuer à reconnaître le droit du peuple canadien à un service de radiodiffusion en anglais et en français et, si le nombre et les ressources financières le justifient, dans les principales langues autochtones. Nous considérons qu'une variété d'émissions, en quantités suffisantes, nécessite un réseau de diffusion public national—à savoir Radio-Canada—l'octroi de licences à des stations privées, à des réseaux et à un système de câblodistribution auxquels la loi impose des responsabilités, et des services de radiodiffusion communautaires en complément aux secteurs privé et public.

En ce qui concerne les recommandations du groupe de travail au chapitre 7 «Le cadre politique et réglementaire», les Amis de la radiotélévision publique considèrent qu'un organisme de réglementation comme le CRTC, qui est autonome dans une large mesure, devrait veiller à ce que tous les éléments du système contribuent aux objectifs définis par la loi. Pour donner une certaine latitude dans l'application de la Loi sur la radiodiffusion aux politiques tracées par le Parlement, les Amis considèrent que le gouvernement devrait avoir compétence pour intervenir auprès du CRTC et lui donner des directives sur un certain nombre de sujets. Ces directives devraient être précédées d'audiences publiques et devraient être d'ordre général plutôt que particulier.

Les Amis considèrent que le CRTC devrait avoir la compétence et le mandat de se servir des conditions de licences appropriées pour veiller à ce que les radiodiffuseurs individuels assument leur part de responsabilité pour la réalisation des objectifs de la Loi sur la radiodiffusion. Ce pouvoir devrait s'ajouter au pouvoir de réglementation générale.

[Texte]

• 2105

The CRTC should, in addition, be able to oblige licensees to spend adequate amounts of money for specific purposes. If licensees fail to meet their obligations, the CRTC should have access to a range of measures which, in the words of the task force, "would ensure that it costs less for licensees to comply than not to comply".

On chapter 10, which deals with the CBC, the Friends of Public Broadcasting believe in the main the existing statutory mandate of the CBC is satisfactory, although we accept the modifications proposed in chapter 10, on pages 183 to 288, specifically that its mandate require it to ensure the development of a national consciousness rather than, as it now states, the development of national unity; that it address the whole range of Canadian programming plus the best of international radio and television; that it provide for, as close as possible, full audience coverage; that it be encouraged to develop new specialty services; and finally, that it provide for native-language broadcasting, as funds permit.

The Friends of Public Broadcasting want to emphasize that the CBC's role is central; it must have assured funding over a period of several years. We believe the CBC's mandate on television is unrealistic under present conditions unless some of its programs can be placed on additional channels in prime time. Thus the need for a new non-commercial TV service, as proposed in the task force and called "TV Canada". We were pleased to note that the Minister of Communications, when she appeared before you earlier this month, also endorsed the TV Canada proposal.

The Friends of Public Broadcasting believe the CBC cannot engender the support it deserves unless there are increased ways to establish two-way communication with the Canadian public. Thus the importance of a more public role for the CBC board of directors and established ways for CBC program departments to consult interested citizens and voluntary organizations.

Finally, on chapter 4, cable systems, it is our position that cable undertakings are primarily carriers or retransmitters of program services provided by others and should be licensed as such. As licensed operations, they must help achieve the objectives of Canadian broadcasting policy as outlined in the Broadcasting Act. We should therefore expect cable operators to give first priority to Canadian stations and networks offering programs available to all; that is, the CBC and private Canadian channels; non-commercial services, including educational systems and, potentially, TV Canada; and community channels.

[Traduction]

Le CRTC devrait, en outre, pouvoir obliger les détenteurs de licence à dépenser des sommes suffisantes pour assurer certains objectifs spécifiques. Si le détenteur de licence se dérobe à cette obligation, le CRTC devrait pouvoir prendre un ensemble de mesures coordonnées pour, selon les termes du Groupe de travail, «qu'il en coûte plus cher aux entreprises d'ignorer leurs obligations et moins cher de s'y conformer».

En ce qui concerne le chapitre 10 qui porte sur la Société Radio-Canada, les Amis de la Radio-télévision publique considèrent que dans l'ensemble, le mandat actuel de Radio-Canada est satisfaisant, bien que nous acceptons les modifications proposées au chapitre 10, page 304 à 310, aux termes desquelles son mandat exigerait que le service national de radiodiffusion contribue au développement du sentiment national plutôt que de l'unité nationale, comme il est dit actuellement; qu'il porte sur tout l'éventail des programmes canadiens auxquels s'ajoutent les meilleurs programmes internationaux de radio et de télédiffusion; que le service national s'étende à toutes les régions du Canada, dans la mesure du possible; qu'il soit encouragé à créer de nouveaux services spécialisés, et enfin qu'il assure des émissions dans les langues représentatives des populations autochtones, dans la mesure où les fonds publics le permettent.

Les Amis de la radio-télévision publique entendent souligner le rôle central de Radio-Canada qui doit avoir un financement assuré pour une période de plusieurs années. Nous considérons que dans les conditions actuelles, le mandat de Radio-Canada pour la télévision manque de réalisme si certains de ses programmes ne sont pas diffusés sur des chaînes supplémentaires aux heures de grande écoute. Le besoin s'impose donc d'une nouvelle chaîne de télévision non commerciale, comme le propose le Groupe de travail, qui serait intitulé «TV Canada». Nous avons été satisfaits de constater que la ministre des communications, lors de sa comparution devant ce Comité au début du mois, a également approuvé la proposition de création de TV Canada.

Les Amis de la radio-télévision publique considèrent que Radio-Canada ne peut s'assurer l'appui dont elle a besoin si l'on ne multiplie pas les façons d'établir des communications dans les deux sens avec le public canadien. Il importe donc que le conseil d'administration de Radio-Canada ait un rôle plus visible et mette en place un dispositif de consultation des citoyens intéressés et des organisations bénévoles.

Enfin, en ce qui concerne le chapitre 4, la câblodiffusion, nous considérons que les entreprises de câblodistribution sont essentiellement porteurs ou transmetteurs de programmes fournis par d'autres et devraient obtenir une licence à ce titre. Détenteurs de licence, ils doivent contribuer à la réalisation des objectifs de la politique canadienne de radiodiffusion, que prévoit la Loi sur la radiodiffusion. Les câblodistributeurs devraient donc donner priorité aux chaînes et réseaux canadiens offrant des émissions accessibles à tous, à savoir Radio-Canada et les chaînes canadiennes privées, les services non commerciaux, dont le système d'éducation et, le cas échéant, TV Canada ainsi que les chaînes communautaires.



*[Text]*

Only as a second priority should cable systems be licensed to carry Canadian specialty channels and signals from the four main American networks.

In third place should be Canadian pay-TV, including movie channels, and what the task force report describes as the "premium tier". The Friends of Public Broadcasting believe the main principle for cable must be that the program services with the most distinctive Canadian content should have priority.

Finally, because cable companies have been accorded a monopoly position by public policy, it is reasonable to expect, we believe, that their rates will be set at a figure to help pay for Canadian programming, and especially for new services, such as TV Canada.

In conclusion, I would like to quote from our brief:

It is obvious that the members of our group are not satisfied with the status quo in Canadian broadcasting either in the public or private sectors. But we believe that your committee and this Parliament have a great opportunity to build on the unanimous recommendations of the Caplan-Sauvageau task force in giving new life and direction to our broadcasting enterprise. The legislation of 1936 and 1968 was passed with the support of all parties in Parliament, and virtually by unanimous vote.

We do not see that broadcasting, so important to the daily life of all Canadians, need become an issue to divide parliamentarians on a partisan basis. We trust that our representatives will once again rise to the occasion, as they have done more than once in the past.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Macfarlane.

• 2110

**Ms McDonald:** I have yet another meeting to attend this evening and, with the permission of other people, I wonder if I might have my turn and leave.

**The Chairman:** Absolutely. Please proceed.

**Ms McDonald:** It is hard to disagree with you two. I am very pleased to have you before the committee making such a strong statement about the concerns, and I am sure you will find broad agreement with them.

I would like to follow up on a couple of particular areas. They are the CBC and the CRTC boards. In order to accomplish those aims, and particularly if the CRTC board is to play a more vigorous role in ensuring compliance with Canadian content particularly, what kind of board do you think they need to have? What sorts of appointments? What kind of appointment process would you see as necessary in order to accomplish your aims?

*[Translation]*

Ce n'est qu'ensuite, en seconde priorité, que le réseau de câblodistribution devrait être autorisé à acheminer des émissions canadiennes spécialisées et des signaux des quatre principaux réseaux américains.

En troisième lieu il conviendrait de faire place à une chaîne canadienne de télévision payante qui comprendrait également des films ainsi que ce que le groupe de travail décrit comme étant le groupe à péage. Les Amis de la radio-télévision publique considèrent que la câblodistribution devrait avoir pour principe fondamental de donner priorité aux émissions le plus spécifiquement canadiennes.

Enfin, les compagnies de câblodistribution bénéficiant d'une situation de monopole, nous considérons qu'il est raisonnable de s'attendre à ce que leur tarif d'abonnement soit fixé à un niveau tel qu'elles puissent contribuer au coût de programmes canadiens, en particulier de nouveaux services comme TV Canada.

En conclusion, je voudrais citer un passage de notre mémoire:

Les membres de notre groupe ne sont pas satisfaits, de toute évidence, avec le statu quo de la radiodiffusion canadienne, que ce soit dans le secteur public ou privés. Mais nous considérons que votre Comité et ce Parlement, en se basant sur les recommandations unanimes du groupe de travail Caplan-Sauvageau, ont une merveilleuse occasion d'insuffler une nouvelle vie et une nouvelle orientation à notre système de radiodiffusion. Les lois de 1936 et de 1968 ont été adoptées avec le soutien de tous les partis du Parlement et par un vote pratiquement unanime.

Nous ne voyons pas pourquoi la radiodiffusion, qui joue un rôle si important dans la vie quotidienne de tous les Canadiens, devrait faire l'objet de lutte sectariste au Parlement. Nous sommes persuadés que ceux qui nous représentent sauront de nouveau se montrer dignes de cette gageure, comme ils l'ont fait plus d'une fois dans le passé.

**Le président:** Je vous remercie, monsieur Macfarlane.

**Mme McDonald:** Je dois assister ce soir à une autre réunion. Me permettriez-vous de prendre mon tour pour pouvoir ensuite partir?

**Le président:** Certainement. Vous avez la parole.

**Mme McDonald:** On aurait mauvais gré à ne pas être d'accord avec vous deux. Je suis heureuse de vous avoir entendus parler en termes si vigoureux des questions qui vous tiennent à coeur et je suis sûre que nous sommes, pour la plupart, d'accord avec vous.

Je voudrais revenir sur plusieurs questions dont, entre autres, les conseils d'administration de Radio-Canada et du CRTC. Pour réaliser ces objectifs, en particulier si le conseil du CRTC doit imposer plus vigoureusement le respect du règlement sur le contenu canadien, quel est le genre de conseil d'administration dont il conviendrait de les doter? Quel genre de nominations? Quelle procédure de nomination s'imposerait, à vos yeux, pour parvenir à vos objectifs?



## [Texte]

**Mr. Paul Siren (Friends of Public Broadcasting):** John has passed the mantle on to me for a response here, Ms McDonald.

First of all, I should preface my remarks by saying that the Friends have not examined this question in detail, so we are responding to your question in relation to what we believe the Friends would like to see in the construction and the development of a new board for the public broadcasting service.

It would seem to us that in addition to the balancing that is necessary in terms of our geography, gender and linguistic heritage, there is now an opportunity to be able to establish a board that will have elements and components that are drawn from the enormous talent in this country, who are representative of the creative and performing forces, are representative of the managerial forces in the broadcasting area, are representative of the labour forces in the broadcasting area, that are capable of bringing in, say, co-operation that I believe is necessary if all of us want to see a realization of the mandate as envisaged in the task force report. Therefore, we need to have a board that is more representative of the elements within the creative and the managerial and the working community that comprises the broadcasting service.

In my view at least, if I may say so, it would be an opportunity for a new board to embark on entirely new fields of activity in terms of not only presenting the public broadcasting service to the citizens of the country in the regions, on a national basis, but also to be able to have the opportunity of reaching to the various components within the broadcasting system and drawing them into the development of policy, drawing them into the development of programming and having their input and contribution.

**Ms McDonald:** Thank you. You have endorsed the idea of having a second commercial-free channel in English and French. I wonder if you have given any thought to the public broadcasting models in Europe which are, if not as commercial-free as the regular channels, have far fewer commercials? In short, have much more public revenues in their funding and depend much less on commercials, which for one thing offers the wonderful benefit to the viewer of not having those wretched interruptions every ten minutes. Have you given any thought to looking more toward the European model and having regular broadcasting to be more, really, a public service?

**Mr. Macfarlane:** One of the problems we have as an organization... As I mentioned, there are 5,000 of us. There are some things on which we agree and some things on which we find it difficult to develop consensus. The question of whether the CBC or the public broadcaster should be engaged in commercial activity is one of the subjects on which there is a lively debate among our members. Some of us believe that the CBC radio model is more appropriate for CBC television than the commercial model we have today; that the CBC has been driven to the kinds of programming in prime time, carrying American programs, such as *Dallas*, because of a necessity to pursue commercial revenues, and that if it were relieved of that pressure we would not have the CBC carrying American programs as it does.

## [Traduction]

**M. Paul Siren (Les Amis de la radiodiffusion publique):** John me charge de vous répondre sur ce point, madame McDonald.

Je voudrais tout d'abord dire, en guise de préambule, que les Amis ne se sont pas penchés sur cette question en détail et je ne puis donc vous dire ce que je pense que les Amis aimeraient voir dans un nouveau conseil d'administration pour le service de radiodiffusion publique.

Outre l'équilibrage nécessaire en termes de régions géographiques, d'héritage linguistique et de représentation des deux sexes, la possibilité existe maintenant de mettre sur pied un conseil d'administration qui comprendrait des gens provenant des milieux artistiques remarquables de ce pays, représentatifs de la créativité et des arts de la scène, représentatifs également des gestionnaires et des syndiqués du monde de la radiodiffusion, capables d'une coopération que j'estime indispensable, si nous voulons tous voir se concrétiser le mandat envisagé dans le rapport du groupe de travail. Nous devons, à cet effet, avoir un conseil d'administration plus représentatif des éléments de la collectivité, de créateurs, de gestionnaires et de travailleurs, qui constituent le monde de la radiodiffusion.

L'occasion serait donnée, à mon avis tout au moins, si vous me permettez de parler ainsi, d'aborder des terrains d'activité complètement vierges au sens où l'on pourrait offrir le service de radiodiffusion aux citoyens canadiens dans les différentes régions, sur une base nationale, mais où il serait également possible d'atteindre les divers éléments du système de radiodiffusion et de les faire participer au développement de politiques, en faisant participer tous ces gens à la création de programmes.

**Mme McDonald:** Je vous remercie. Vous êtes en faveur d'une seconde chaîne sans publicité en français et en anglais. Que pensez-vous des modèles de radio et télédiffusion publiques en Europe qui, sans être complètement dépourvus de publicité comme les chaînes régulières, en ont beaucoup moins? Ces chaînes ont donc un financement beaucoup plus assuré à partir des recettes publiques et dépendent beaucoup moins de la publicité, ce qui permet aux téléspectateurs de ne pas être importunés toutes les dix minutes par ces maudites interruptions. Avez-vous songé à vous inspirer davantage du modèle européen pour que les émissions deviennent davantage un service réellement public?

**M. Macfarlane:** L'une des difficultés que nous connaissons dans notre organisation... Comme je l'ai dit, nous comptons environ 5,000 membres. Il y a certains points sur lesquels nous sommes d'accord et d'autres sur lesquels il est difficile de dégager une unanimité de vues. La question de la publicité à Radio-Canada ou sur les chaînes publiques est fort controversée parmi nos membres. Certains d'entre nous considèrent que le modèle de radiodiffusion de Radio-Canada est plus approprié pour la télévision que le modèle commercial actuel, que Radio-Canada a été amenée à diffuser certaines émissions aux heures de grande écoute, par exemple des émissions américaines comme *Dallas*, afin de s'assurer des recettes commerciales et que si cette pression ne s'exerçait pas, elle ne diffuserait pas les programmes américains comme elle le fait.

[Text]

• 2115

But there are others in our group who take a different view, so as a friend of public broadcasting, we have no position on it.

**Ms McDonald:** You mentioned the problem of money in your presentation. We are not supposed to be getting into these policy questions at this stage so much as the legislative questions, but I wonder if you would comment as to what extent you think the problem is simply insufficient funding and to what extent it is either mistaken mandate or the need for legislative change, the need for regulation. What is your diagnosis?

**Mr. Siren:** In examining the broadcasting system, particularly the public sector of the broadcasting system, I think it is essential that we first of all determine the mandate of that system: what it is we require from the broadcasting system which is the most pervasive force within our society in terms of reaching homes, reaching individuals and molding opinion, molding our cultural efforts, in this country.

If we look at it in those terms, then it would seem to me that once we settle on the mandate, then we need to examine what resources are necessary to be able to fulfil that mandate. Certainly to do it in the reverse would be a disservice to Canadians, because obviously we would be trying to channel into a system that is determined by the bottom line, so to say, what the system may or may not do.

If we can establish the mandate, and certainly the task force report clearly establishes the parameters of that mandate, then we need to examine how we can raise the necessary funding to be able to produce the type of programming we need. You have already heard other delegations before you raise this question.

And if I can very briefly allude to what will happen if we do not provide the funding. We have a small market, and if we relate funding as being the criteria that will determine the nature of programming, then we will have game shows. We will not have quality drama; we will not have quality programs in terms of music and song and the other things we feel are essential in terms of our cultural base in this country.

The facts are that we are dealing with a very expensive medium, and in order to be able to deal with it in a manner that will satisfy the Canadian public—both the viewing and the listening audience—with quality programming, then we need to be able to look at the resources that must be channelled. Now, they may be channelled in many ways. It does not necessarily have to be in the form of a parliamentary grant, although I do not think we can relinquish such a grant in a very substantive form.

**Ms McDonald:** Your rental of the airwaves could be another source of a significant amount of funding.

**Mr. Macfarlane:** Could I respond to that question, as well, because I think key to understanding the dilemma of Canadian broadcasting is to understand that the size of the market is our

[Translation]

Mais il y en a d'autres dans notre groupe qui ont une autre opinion, de sorte que l'organisation, dans son ensemble, n'a pas pris position sur ce point.

**Mme McDonald:** Vous avez dit, dans votre exposé, que c'était une question d'argent. Nous ne sommes pas censés, quand nous discutons de la loi, d'aborder des questions de ce genre, mais pourriez-vous nous dire dans quelle mesure vous pensez que la difficulté est d'ordre purement financier et dans quelle mesure c'est soit le mandat qui n'est pas compris, soit la nécessité d'une modification de la loi, du règlement. Quel est votre diagnostic?

**M. Siren:** Il me semble essentiel, dans l'étude du système de radiodiffusion, en particulier celle du secteur public, de définir avant tout le mandat de ce système: qu'attendons-nous du système de radiodiffusion qui exerce une influence aussi diffuse et étendue dans notre société, qui pénètre dans nos foyers, s'adresse aux individus, façonne leur opinion, et imprègne notre culture.

Si nous considérons la question sous cet angle, je pense que lorsque nous nous serons mis d'accord sur le mandat, nous devons examiner quelles sont les ressources nécessaires pour l'accomplir. Procéder en sens inverse serait rendre un mauvais service aux Canadiens, parce que nous voudrions alors, de toute évidence, obliger un système à faire des choses alors que des considérations matérielles déterminent ce qu'il peut ou ne peut pas faire.

Si nous pouvons convenir d'un mandat, et le rapport du groupe de travail trace clairement les paramètres de ce mandat, nous devons alors nous demander comment réunir les fonds nécessaires pour créer le genre de programme dont nous avons besoin. D'autres délégations qui nous ont précédés nous ont déjà exposé leurs vues sur ce point.

Permettez-moi seulement d'évoquer très rapidement ce qui se produira si nous n'assurons pas les ressources nécessaires. Notre marché est restreint et si ce sont nos ressources qui serviront de critères sur ce que doit être la nature des programmes, nous aurons des jeux télévisés. Nous n'aurons ni théâtre, ni musique, ni chant de qualité, ni toutes les autres choses qui nous paraissent essentielles pour assurer l'essor culturel de notre pays.

Nous avons affaire là, c'est un fait, à un médium extrêmement coûteux et pour assurer des programmes de qualité qui satisfassent le public canadien—à la fois le public des téléspectateurs et le public des auditeurs—nous devons considérer quelles sont les ressources nécessaires. Ces ressources peuvent être de provenances diverses, pas nécessairement sous forme de subventions parlementaires, encore que nous ne puissions, je pense, songer à renoncer à ces dernières.

**Mme McDonald:** La location des ondes pourrait constituer une autre source considérable de financement.

**M. Macfarlane:** Me permettez-vous de répondre à cette question? L'élément crucial dans le dilemme de la radiodiffusion canadienne, c'est la taille du marché. Nos deux grandes



[Texte]

problem. Our proximity to the U.S. and the size of the market are the two problems we face, or that taken together create the problem.

There are many kinds of programming which Canadians consume and watch on American television that are commercially viable in the U.S. which would not be commercially viable in Canada because of the size of our market.

• 2120

A program like *Meet the Press* is a money-maker for CBS. It would be a money-loser for CBC or CTV or Global.

So if we want the same range of programming, or anything close to the same range of programming, that Americans enjoy, we are going to have to face the fact that we have to fund it in some way other than through the sale of advertising.

**Ms McDonald:** One last question. On the issue of equality rights and inclusion of minorities and so forth, are you in favour of there being a statement in the purpose section, assuming there is a purpose section, which I would expect there would be, stipulating that as well as the regions there ought to be representation of both sexes and minorities?

**Mr. Macfarlane:** Here again, as a group, we have no position; not because there is a great debate, because I am not sure there would be, but because we simply have not had a mechanism by which to poll our members and find out what their view is on that.

**Mr. Siren:** It would seem to me, at least personally, that our members have endorsed the basic thrust of the task force report as it relates to the role of women in the broadcasting system, accessibility and participation, and certainly minorities.

**Mr. Caldwell:** Mr. Chairman, I will not be taking my full 10 minutes, because I did have the opportunity the other night to talk to Mr. Siren on a one-to-one basis, but I do want to get a couple of things on the record as far as some of his views are concerned.

Let me first ask you this question . . . and it does not really have too much to do with what we are talking about. It just needs a quick answer. We had a group here before us that said CBC radio is in bad shape. From listening, do you get that impression? Is CBC radio better than it used to be, or worse?

**Mr. Siren:** I would have to give you a subjective response, because I do not think we have, as Friends, made an assessment of whether CBC radio is better or worse. Certainly the regions have been starved in terms of being able to produce programming, and the regional—

**Mr. Caldwell:** That is not what I asked you. As a listener, is it better or worse?

**Mr. Macfarlane:** I would like to respond to that; but I want to make it clear it is a personal view.

**Mr. Caldwell:** That is all right.

**Mr. Macfarlane:** I think CBC programming is deteriorating; and I attribute that to an ideological view that has taken hold

[Traduction]

difficultés, c'est la proximité des États-Unis et la taille de notre marché, et c'est la conjugaison de ces difficultés qui cause le problème.

Il y a beaucoup de catégories d'émissions que les Canadiens regardent à la télévision américaine, qui sont commercialement viables aux États-Unis et qui ne le seraient pas au Canada, en raison de la taille de notre marché.

Une émission comme *Meet the Press* rapporte gros à CBS mais serait un fiasco pour CBC ou CTV ou Global.

Si nous voulons donc le même genre d'émissions ou des émissions qui se rapprochent des émissions favorites des Américains, nous allons devoir reconnaître qu'il faudra les financer autrement que par la vente de publicité.

**Mme McDonald:** Une dernière question. En ce qui concerne les droits à l'égalité et l'inclusion des minorités, entre autres, allons-nous avoir au chapitre des objectifs, à supposer qu'il y en ait un, ce qui est probable, une clause stipulant qu'il devrait y avoir représentation non seulement des régions, mais également des deux sexes et des minorités?

**M. Macfarlane:** Sur ce point, notre groupe n'a pas de position non pas que cela prête à controverse, parce que je ne pense pas qu'il y aurait controverse sur ce point, mais parce que nous n'avons simplement pas eu le moyen de sonder nos membres pour savoir ce qu'ils en pensent.

**M. Siren:** J'ai l'impression, personnellement tout au moins, que nos membres approuvent l'orientation fondamentale du rapport du Groupe de travail sur le rôle des femmes dans la radiodiffusion, sur l'accessibilité et la participation, et certainement sur les minorités.

**M. Caldwell:** Monsieur le président, il ne me faudra pas les 10 minutes auxquelles j'ai droit, parce que j'ai eu l'occasion l'autre soir de m'entretenir en privé avec M. Siren, mais je voudrais mentionner certaines de ses opinions pour le compte rendu.

Permettez-moi d'abord de vous poser une question . . . qui ne se rapporte pas directement à ce dont nous parlons et à laquelle une brève réponse suffira. L'un des groupes qui ont témoigné devant ce Comité a déclaré que Radio-Canada se portait mal. Avez-vous cette impression, à l'écoute? Radio-Canada est-elle meilleure qu'autrefois, ou pire?

**M. Siren:** Je dois vous répondre subjectivement sur ce point, parce que notre groupe n'a pas porté de jugement collectif sur la qualité de Radio-Canada. Des régions se sont certainement vu priver de la production de programmes et sur le plan régional . . .

**M. Caldwell:** Ce n'est pas ce que je vous demandais. En tant qu'auditeur, Radio-Canada vous paraît-elle meilleure ou pire?

**M. Macfarlane:** Je veux bien répondre à cette question mais en soulignant que c'est une vue strictement personnelle.

**M. Caldwell:** C'est parfait.

**M. Macfarlane:** Je pense que la qualité des programmes de Radio-Canada laisse de plus en plus à désirer et j'en attribue la



[Text]

within CBC radio recently, which is that it must, like any private broadcaster, seek larger and larger audiences. While I agree with a remark you made earlier, that it is important that the CBC, in radio and television, seek to some degree to appeal to large audiences, there is programming that I think we could all agree is in the public interest and that will never appeal to large audiences. So to make that the only criterion of worth, to make the size of the audience even the pre-eminent criterion of worth, is to do a real disservice to the country.

**Mr. Caldwell:** The matter of another television network, or "TV Canada", as it is being called: would it not make more sense to get the CBC 100% Canadian first before we start another network and water the amounts of money down again? The pot is only going to be so big.

**Mr. Macfarlane:** One of the problems the CBC has—and again, I am speaking personally, because it annoys me no end—is the problem it has when a major sporting event it feels it must bring to the Canadian people, such as the Stanley Cup play-offs, or the World Series, bumps into the national news. I find it appalling that Canadians have to stay up until 1 a.m. to find out what is going on in the world so that the Stanley Cup Play-offs or the World Series can be played out. The availability of more than one channel would allow the CBC to presumably do both things simultaneously. Those people who want to watch the baseball game could watch the baseball game, and those people who are concerned about what is going on in the world could watch the news. And there are other such examples.

• 2125

**Mr. Caldwell:** I will tell you that if you cut the hockey game off when it was a tied score in the Stanley Cup to put the news on... if you want to see a reaction from the general public, you would get it pretty fast. But that is one of the things that happens, and I guess we have to tolerate that.

The other thing is, do you feel there is a level to which the public will pay in taxpayers' money to support the public network, or two public networks? I am sure you must run into people in your daily lives who think you guys are crazy.

**Mr. Macfarlane:** We commissioned some research—and my mind is racing to recall what the response was—but we asked Canadians... We employed a research firm named Environics to do a study a year ago.

**Mrs. Finestone:** I want to know if we can get a copy of that report.

**Mr. Macfarlane:** Oh, absolutely.

**Mrs. Finestone:** Thank you.

**Mr. Macfarlane:** And we asked Canadians that question. I believe, if I am not mistaken, that a majority of the respondents indicated they felt they were getting their money's worth

[Translation]

raison à une idéologie qui a récemment envahi Radio-Canada, à savoir qu'à l'instar des diffuseurs privés, elle doit élargir de plus en plus son public. Je suis d'accord avec une observation que vous avez faite tout à l'heure, à savoir qu'il est important que Radio-Canada, que ce soit à la radio ou à la télévision, cherche dans une certaine mesure à toucher un grand public, mais il y a des programmes qui, nous sommes tous d'accord là-dessus, sont d'intérêt public et n'atteindront jamais un vaste auditoire. Si l'on fait donc du nombre des auditeurs ou spectateurs le seul critère de qualité, on rend un mauvais service au pays.

**M. Caldwell:** En ce qui concerne un nouveau réseau de télévision «TV Canada» comme on l'appelle: ne vaudrait-il pas mieux faire de la CBC une chaîne canadienne à 100 p. 100 avant de mettre en place un nouveau réseau en diluant ainsi nos ressources, qui ont des limites?

**M. Macfarlane:** L'un des problèmes de la chaîne CBC—et là encore, je parle à titre personnel parce que cela m'irrite considérablement—c'est que lorsqu'il y a un match important, par exemple les éliminatoires de la *Stanley Cup* ou de la Série mondiale, elle considère de son devoir d'évincer les informations de l'écran. Il est scandaleux à mes yeux que les Canadiens qui veulent savoir ce qui se passe dans le monde, doivent rester debout jusqu'à une heure du matin pendant que les éliminatoires de la *Stanley cup* ou de la Série mondiale accaparent l'écran. L'accès à plus d'un réseau permettrait à Radio-Canada, supposément, de faire les deux choses simultanément. Ceux qui veulent regarder la partie de baseball pourront la regarder, et ceux qui veulent savoir ce qui se passe dans le monde pourront regarder les nouvelles. Il y a d'autres exemples du même genre.

**M. Caldwell:** Je peux vous assurer que si vous interrompez la partie de hockey lorsque les deux équipes sont à égalité, dans la série de la Coupe Stanley, pour montrer les nouvelles... si vous voulez voir le plus grand public réagir, vous serez servi. Mais c'est ainsi, et je suppose qu'il faut l'accepter.

A part cela, pensez-vous qu'il y ait une limite au-delà de laquelle les contribuables rechigneraient à financer le réseau de télévision publique, ou deux réseaux publics? Je suis sûr que vous devez rencontrer tous les jours des gens qui vous pensent fou.

**M. Macfarlane:** Nous avons fait faire un sondage—et j'essaie de me souvenir du résultat—mais nous avons demandé aux Canadiens... Nous avons fait appel pour cela à la société *Environics*, il y a un an.

**Mme Finestone:** J'aimerais savoir si nous pouvons avoir une copie de ce rapport.

**M. Macfarlane:** Oh, bien sûr.

**Mme Finestone:** Merci.

**M. Macfarlane:** Et nous avons posé la question aux Canadiens. Si je ne me trompe pas, il me semble que la majorité des répondants ont dit qu'ils estimaient en avoir pour leur argent

[Texte]

and would be prepared to pay more for the CBC, though I am recalling that from memory.

**Mr. Caldwell:** That is also probably the same group who would answer yes if you asked them: Do you want more Canadian television on the CBC? But there is no indication they would watch it.

**Mr. Siren:** May I add to John's remarks on that one? The fact that there are ever so many Canadians who contribute to PBS in the United States, voluntarily, paying money out of their own pockets, sending cheques regularly, that there are Canadians who now support TV Ontario, for instance, in an appeal for funds—they send money voluntarily—is certainly an indication that there is a very large segment of the Canadian viewing audience who appreciate high quality cultural programming and who are willing to pay extra for it, and do in fact pay extra for it.

It would be my submission, and I think the research has indicated support for this view, that Canadians are prepared to pay, providing they know they are able to secure the kind of programming they want to see, and that it really is in fact high quality Canadian programming. There is obviously a limit. I do not know what that dollar figure may be in terms of monthly payments or annual payments. But I am absolutely convinced that Canadians are prepared to pay something over and above what they are currently paying in terms of monthly subscription fees to cable to be able to secure the kind of programming this task force report envisages.

**Mr. Caldwell:** Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Caldwell. Mrs. Finestone.

**Mrs. Finestone:** Thank you very much. One of my first questions was going to be the wonderful vision which you support in Caplan-Sauvageau: can we really afford it in the present economic environment? I sincerely hope that your view could be supported in the long run.

That being said, there are a couple of particular questions. You talked about the supporting of the whole system as a total system, which would be the private, the public and the community channels. At this point, if you see that cable is being taxed, and it is suggested that we tax cable even higher, do you see or how do you think the private broadcasters...? Do you see the private broadcasters as paying their fair share as compared with, say, what cable is presently paying?

**Mr. Macfarlane:** No, we do not, which is why we recommended to Caplan-Sauvageau that the CRTC having clearly failed to force private broadcasters to do that which they seem not to want to do or are unable to do, that we should licence the airwaves, that private broadcasters should pay a rental fee for their licenses, the money thus raised to help support the public broadcaster, the CBC.

• 2130

We also propose that the private broadcasters be permitted to buy down that fee by doing Canadian programming, so you

[Traduction]

et seraient prêts à payer davantage pour financer Radio-Canada, mais je me fie pour cela à ma mémoire.

**M. Caldwell:** Ce sont probablement les mêmes qui répondraient par l'affirmative si vous leur demandiez: voulez-vous davantage d'émissions canadiennes à Radio-Canada? Mais cela ne veut pas dire qu'ils les regarderaient.

**M. Siren:** Puis-je ajouter quelque chose à ce qu'a dit John sur ce point? Le fait que tant de Canadiens envoient des contributions au réseau *PBS* aux États-Unis, volontairement, qu'ils envoient des chèques régulièrement, le fait que des Canadiens envoient des contributions à *TV Ontario*, par exemple, lorsque ce réseau lance une campagne de souscription—et ils le font volontairement—montrent certainement qu'un très grand nombre de téléspectateurs canadiens apprécient des émissions culturelles de qualité et qu'ils sont prêts, pour les voir, à payer de leur poche, et en fait ils paient.

Je pense personnellement, et je crois que le résultat des enquêtes le démontre, que les Canadiens sont prêts à payer, à condition d'être sûrs qu'on leur montrera le genre d'émissions qu'ils veulent, et ce qu'ils veulent, ce sont des émissions canadiennes de qualité. Bien entendu, il y a une limite. Je ne sais pas combien exactement ils paieraient mensuellement ou annuellement. Mais je suis absolument convaincu que les Canadiens sont prêts à payer plus qu'ils ne versent actuellement en frais mensuels d'abonnement au câble, pour avoir le genre d'émissions qu'envisage le rapport du groupe de travail.

**M. Caldwell:** Merci, monsieur le président.

**Le président:** Merci, monsieur Caldwell. Madame Finestone.

**Mme Finestone:** Merci beaucoup. Je me demandais pour commencer si nous pouvons vraiment nous permettre, dans la situation économique actuelle, cette merveilleuse vision que vous approuvez dans le rapport Caplan-Sauvageau? J'espère sincèrement que cela sera réalisable à long terme.

Cela dit, j'ai quelques questions précises. Vous avez parlé de financer le système dans son ensemble, c'est-à-dire les réseaux privés, les réseaux publics, et les réseaux communautaires. Maintenant, la distribution par câble faisant l'objet d'une taxe, et il est question de l'augmenter, pensez-vous que les diffuseurs privés...? Estimez-vous que les réseaux privés paient leur juste part par comparaison avec, par exemple, les câblodistributeurs?

**M. Macfarlane:** Non, et c'est pourquoi nous avons recommandé à Caplan-Sauvageau que le CRTC, puisqu'il n'a pas pu obliger les réseaux privés à faire ce qu'ils ne semblent pas vouloir faire ou ne semblent pas capables de faire, impose des licences sur les ondes, et fasse payer aux réseaux privés une location, dont les recettes permettraient de financer le diffuseur public, Radio-Canada.

Nous avons également proposé que l'on permette aux télédiffuseurs privés de réduire les frais de licence en présentant des émissions canadiennes, et ils ne seraient donc pas



[Text]

would not necessarily, as a private broadcaster, have to pay a rental fee, if you produce sufficient Canadian programming.

**Mrs. Finestone:** Would you go as far as to look at regulating the profits in this industry, as we do in Bell Canada, and as we are proposing to do under Teleglobe, which is all in the network of telecommunications and broadcasting as they become more closely interlinked? At the present time we are looking at around 14.5%, or anywhere from 13.5% to 14.5%, profit for Bell Canada, and the proposed rates on Teleglobe would be an amalgam between Bell Canada and B.C. Tel; and you are looking at certainly under 15% profit. We are talking about a private broadcasting system that is pulling in anywhere from 70% to 75% profit.

How do you think that would wash with the power brokers of our nation? I think we have to deal in the real world. I have the sense that it would not go over very well—like a lead balloon.

**Mr. Siren:** I am sure there are several ways in which the profits and the gross revenues of the private broadcasters, or at least a portion of these revenues, could be channelled towards program production in this country. Whether it is done by regulation, with regulations similar to those provided for public utilities and so on, or whether it is done by conditions of licence, is simply a question of examining the mode and then finally deciding what proportion of these revenues should go into the production of programs.

If it is going to be the latter approach . . . and there is some merit to that, because all the systems are not quite the same. If it going to be a formula wherein the conditions of licence will stipulate what the responsibilities of a broadcaster are, then obviously one of the conditions should be that the regulatory body, namely the CRTC, must make sure that these conditions of licence are complied with; and in the event the licence-holder does not comply with them, then they lose their licence and somebody else will be asked to take over the licence who will be able to comply with them—which has not happened in this country as yet.

**Mrs. Finestone:** Would you prefer that option, through the regulatory mechanism, rather than the one you proposed before that, buying down of the air waves and renting the air waves? I know you have proposed this new and innovative approach. In weighing the two proposals, do you still feel your buying the right to the air waves would be more effective than having a real application and the CRTC's responsibility put into effect?

**Mr. Macfarlane:** In fact, I do not think the Friends have a preference. We made the suggestion we made because we think there is some merit in it. If there is another alternative that will produce the same result, namely to encourage the private broadcasters to produce Canadian programming, to become part of a truly Canadian system, then we would be all in favour of it. It is the results that matter to us, not the mechanism.

**Mrs. Finestone:** Your statistics are quite dramatic. In fact, they are very discouraging.

[Translation]

nécessairement tenus de payer des frais de location, s'ils produisaient suffisamment d'émissions canadiennes.

**Mme Finestone:** Iriez-vous jusqu'à envisager la réglementation des bénéfices, comme nous le faisons pour Bell Canada, et comme nous nous proposons de le faire pour Teleglobe, qui entrent toutes les deux dans le domaine des télécommunications et de la télédiffusion, lesquels sont de plus en plus liés? Actuellement, nous prévoyons environ 14,5 p. 100, ou entre 13,5 et 14,5 p. 100 de bénéfices pour Bell Canada, et pour Teleglobe, on a proposé un taux qui serait la moyenne entre celui de Bell Canada et celui de B. C. Tel; cela donne certainement moins de 15 p. 100. Les bénéfices des télédiffuseurs privés vont de 70 p. 100 à 75 p. 100.

Comment réagiraient à votre avis les puissants de la nation? Il faut tenir compte des réalités. J'ai l'impression que l'idée serait très mal reçue.

**M. Siren:** Je suis sûr qu'il y a plusieurs façons de canaliser les bénéfices et les recettes brutes des télédiffuseurs privés, ou du moins une partie de ces recettes—vers la production d'émissions canadiennes. Quant à savoir si cela doit être fait par voie de règlement, comme on le fait pour les services publics, par exemple, ou en imposant des conditions à l'octroi des licences, ce n'est qu'une simple question de détail pratique, et il faut ensuite décider quelle part des recettes doit être consacrée à la production.

Si l'on choisissait la deuxième méthode, qui a quelque mérite, car tous les systèmes ne sont pas identiques . . . Si l'on choisissait de stipuler dans les conditions d'octroi de la licence quelles sont les responsabilités du télédiffuseur, il faut bien entendu que l'organe de réglementation, c'est-à-dire le CRTC, veille au respect des conditions; et si le détenteur ne respecte pas les conditions de la licence, elle lui est retirée et peut être briguée par un autre télédiffuseur qui est en mesure de respecter les conditions afférentes—cela ne s'est encore jamais produit dans ce pays.

**Mme Finestone:** Préfereriez-vous cette solution, celle de la réglementation, à ce que vous proposiez tout à l'heure, avec l'allocation des ondes et la réduction progressive des frais de location? Je sais que vous avez fait cette proposition innovatrice. Entre les deux possibilités, pensez-vous toujours que l'allocation des ondes serait un moyen plus efficace que la méthode actuelle des demandes que le CRTC a la responsabilité d'instruire?

**M. Macfarlane:** Je ne crois pas que l'association ait une préférence. Nous avons suggéré ce système parce que nous trouvons qu'il a du bon. S'il y a une autre façon d'arriver aux mêmes résultats, c'est-à-dire encourager les télédiffuseurs privés à faire de la production canadienne, à s'intégrer véritablement au système canadien, nous sommes tout à fait prêts à l'appuyer. La seule chose qui compte pour nous, c'est la fin, pas les moyens.

**Mme Finestone:** Vos statistiques sont frappantes. En fait, elles sont décourageantes.



*[Texte]*

How do you feel about changing the number of American programs to which we have access now? I think we heard, either in committee or outside committee, that Canadian cities have access to a wider range of American programs than most American cities. Would you agree with that?

**Mr. Macfarlane:** I think it is a fact.

**Mrs. Finestone:** So would you say part of the responsibility of this committee would be to see that the kind of regulations we might be proposing for CRTC, if we are going to be changing the regulatory mandate, would be the goal of cutting the number of American channels available?

• 2135

**Mr. Siren:** I think we are talking about the basic service provided by cable and what that basic service should include, and we heard some suggestions earlier as to how that might be done. Obviously there needs to be a primacy with respect to Canadian channels and Canadian broadcasters; and secondly, there must be an overall balance in that basic service with respect to what the viewer will be able to receive in terms of foreign programming and Canadian programming.

**Mrs. Finestone:** Would you say the fault is laid particularly with the CRTC in its application of the mandate it received?

**Mr. Siren:** Well, yes, I think we can all agree on that from our side.

**Mrs. Finestone:** My last question, Mr. Chairman, although I have about 16 more—

**The Chairman:** Please!

**Mrs. Finestone:** I promise you I will not do that. But we have such knowledgeable people here.

**Mr. Caldwell:** That is right, so go ahead and do it.

**Mrs. Finestone:** With respect to the CBC board and the CRTC board, but focusing on either one, whichever you wish—no, let us focus on the CBC board. In order to fulfil a mandate that would properly reflect, both through the consultative mechanism and through the expertise you enunciated earlier in the quality of the persons named to this board, would you see that this board would be a full-time paid board somewhat like that being proposed for the CRTC? They are volunteers, and they come once every three months or something. However often they come they really cannot give the kind of time, thought, and energy to carrying out the mandate which, I think, Mr. Siren, you suggested in your remarks.

**Mr. Siren:** I do not know whether it would require a full-time board, and I leave that question open. It is clear they cannot meet once a month or once every three months and do the job that is necessary. If in fact the board is going to be able to ensure that they will examine policy, establish policy, and direct the public broadcaster to follow that policy, then that board has a very enormous responsibility, and it must be given the opportunity to fulfil that task. It may well be that it be a full-time board. I cannot answer that in great detail. That is something that needs to be examined.

*[Traduction]*

Que pensez-vous de l'idée de changer le nombre de réseaux américains auxquels nous avons accès actuellement? Nous avons entendu, en comité, ou en dehors, que les villes canadiennes ont accès à davantage de réseaux américains que la plupart des villes américaines. Partagez-vous cet avis?

**M. Macfarlane:** Je crois que c'est un fait.

**Mme Finestone:** Pensez-vous dans ce cas que le Comité doive, s'il change le mandat du CRTC, veiller à ce que l'on impose une réglementation qui permette de réduire le nombre de réseaux américains auxquels nous avons accès?

**M. Siren:** Il s'agit, je pense, de définir ce qui constitue un service de base de câblodistribution, et nous avons entendu plus tôt des suggestions à cet effet. Il faut bien entendu donner la priorité aux réseaux canadiens et aux télédiffuseurs canadiens; et deuxièmement, il faut, dans le cadre de ce service de base, chercher un équilibre général entre les émissions étrangères et les émissions canadiennes entre lesquelles pourront choisir les téléspectateurs.

**Mme Finestone:** La faute est-elle d'après vous, imputable au CRTC qui aurait mal appliqué son mandat?

**M. Siren:** Oui, je pense que nous sommes tous d'accord là-dessus.

**Mme Finestone:** Ma dernière question, monsieur le président, bien que j'en aie encore au moins seize . . .

**Le président:** Je vous en prie!

**Mme Finestone:** Je vous promets que je ne les poserai pas. Mais nos témoins sont si bien informés.

**M. Caldwell:** Vous avez raison, alors allez-y.

**Mme Finestone:** À propos du conseil d'administration de Radio-Canada, et du CRTC, l'un ou l'autre, comme vous voudrez . . . Non, parlons plutôt du conseil de Radio-Canada. Pour remplir un mandat qui tienne véritablement compte, à la fois par la voie de la consultation et par l'expérience dont vous avez parlé plus tôt et que doivent avoir les personnes nommées au conseil, pensez-vous que celui-ci doit être composé d'administrateurs à plein temps et rémunérés comme on le propose pour le CRTC? Actuellement, ce sont des bénévoles qui se réunissent à peu près tous les trois mois. Quelle que soit la fréquence de leurs visites, ils ne peuvent pas consacrer à ces tâches le temps, l'énergie et la réflexion qu'elles exigent, d'après ce que vous avez laissé entendre, monsieur Siren.

**M. Siren:** Je ne sais pas s'il est nécessaire d'avoir des administrateurs à plein temps. Il est clair qu'il ne suffit pas d'avoir une réunion tous les mois ou tous les trois mois. Si le conseil doit effectivement examiner la politique, l'élaborer, et veiller à ce qu'elle soit respectée par le télédiffuseur public, c'est une responsabilité énorme, et il faut lui donner les moyens de faire son travail. Il est peut-être nécessaire d'avoir des administrateurs à plein temps. Je ne peux pas vraiment répondre. Il faudrait examiner la chose.

[Text]

**Mr. Macfarlane:** May I respond to that?

**Mrs. Finestone:** Yes, please, Mr. Macfarlane.

**Mr. Macfarlane:** I think there is a substantive and important difference between the CRTC board—the CRTC being a regulatory agency and having ongoing business—and the CBC board which should perform the role of policymaker and steward, and a full-time board, in my view, could only become mischievous with respect to management.

Now, having said that, I think it would have to meet more than once a month and for more than a day at a time, and the kind of people who should be on that board should be compensated for the work they do, because it should be a job, as being a director of a private sector company is a job.

**Mrs. Finestone:** I was just going to say, we are talking about a billion dollar industry.

**Mr. Macfarlane:** Yes.

**Mrs. Finestone:** When you were talking about advertising, etc., when you look at the budget of the CBC, you are talking about \$800 million, give or take, up or down, from the people of Canada, and then you are talking about advertising revenues in the amount of \$225 million to \$250 million, which is a lot of money. If you wanted to cut that advertising out, could you see cutting down the time allotted on the airwaves to CBC? Like it does not have to run from 8 a.m. until midnight?

**Mr. Macfarlane:** It seems to me that answering that question is as difficult as answering the question does the CBC have enough money. If you have not yet answered the question—

**Mrs. Finestone:** No, but it is another way of doing it.

**Mr. Macfarlane:** If you have not yet answered the question what it is the CBC should be doing . . . The answers to these questions must all flow from the answer to that question: what is the mandate of the CBC to do? It is possible the CBC could do what it should do in fewer hours. I am saying it is possible. I do not know whether it should or not.

• 2140

**Mrs. Finestone:** So you think it should have a selective programming mandate, not a general, broad programming mandate? You are talking about—

**Mr. Macfarlane:** Perhaps.

**Mrs. Finestone:** —something that has French and English and Inuit and international, and within that mandate it is to meet the regional needs and to reflect Canadian values and to be the ship that carries our message to each other.

**Mr. Macfarlane:** I can only answer with an “I do not know”.

**Mrs. Finestone:** Neither do I.

**Le président:** Avant de donner la parole à M. Desrosiers pour le second tour, je vais demander à M. Audley s'il a des questions à poser.

[Translation]

**M. Macfarlane:** Puis-je répondre?

**Mme Finestone:** Oui, allez-y, monsieur Macfarlane.

**M. Macfarlane:** Je pense qu'il y a une différence matérielle importante entre le CRTC, qui est un organisme de réglementation chargé d'un travail quotidien, et le conseil d'administration de Radio-Canada, qui a un rôle politique et d'intendance; à mon avis, un conseil à plein temps jouerait véritablement des tours à la direction.

Cela dit, je pense que le conseil devrait se réunir plus qu'une fois par mois, et pour plus d'une journée à la fois, et les administrateurs devraient être rémunérés, car c'est un emploi, au même titre que celui d'administrateur d'une société privée.

**Mme Finestone:** J'allais le dire, c'est une entreprise qui vaut 1 milliard de dollars.

**M. Macfarlane:** Oui.

**Mme Finestone:** En parlant de publicité, etc., si vous prenez le budget de Radio-Canada, il y a 800 millions de dollars, plus ou moins, qui viennent des contribuables canadiens, et les recettes publicitaires s'élèvent à 225 à 250 millions, ce qui est une somme. Si l'on éliminait la publicité, pensez-vous qu'il faudrait réduire le temps d'antenne de Radio-Canada? La société ne serait plus tenue de diffuser de 8 heures à minuit?

**M. Macfarlane:** Il est aussi difficile de répondre à cette question qu'à celle de savoir si Radio-Canada a suffisamment d'argent. Si l'on n'a pas d'abord répondu à la question . . .

**Mme Finestone:** Non, mais c'est une autre façon d'y répondre.

**M. Macfarlane:** Si l'on n'a pas répondu d'abord à la question de savoir quelles sont les responsabilités de Radio-Canada . . . Les réponses à ces questions découlent de la réponse à celle-ci: quel est le mandat de Radio-Canada? Il est possible que la Société Radio-Canada puisse remplir son mandat en moins d'heures. Je dis que cela est possible. Je ne sais pas si c'est souhaitable ou non.

**Mme Finestone:** Vous pensez donc qu'elle devrait être chargée de faire certaines sortes d'émissions, et non pas la programmation générale? Vous parlez . . .

**M. Macfarlane:** Peut-être.

**Mme Finestone:** . . . d'un service français et anglais et inuit et international, qui tienne compte des besoins régionaux et qui reflète les valeurs canadiennes en faisant connaître les uns aux autres.

**M. Macfarlane:** Tout ce que je peux vous dire, c'est que je ne sais pas.

**Mme Finestone:** Moi non plus.

**The Chairman:** Before giving the floor to Mr. Desrosiers for the second round, I will ask Mr. Audley if he has any questions.



## [Texte]

**Mr. Audley:** Would it concern you all to see the new Broadcasting Act exclude the requirement now in the act that the programming of each broadcaster should make use of predominantly Canadian creative and other resources? There really is a proposal to shift from relying on that kind of provision to talking about making available a wide range of programming that is Canadian in content and character, and providing for the expression of Canadian identity, and then saying each individual broadcaster should contribute as much as possible to that and the commission should achieve that through conditions of licence. But the "predominantly Canadian" provision is dropped.

**Mr. Siren:** If the regulations and the Broadcasting Act clearly define the imperatives for the production and distribution of Canadian programs, then the word in itself, which has been ignored, largely, by the broadcasting industry, certainly by the private sector, is not that important. What is important, however, is that once we determine the responsibilities and the obligations of the broadcaster, be they private or public, we must be assured those responsibilities and the conditions of licence are carried out. With that, I hope we will be able to deal with the question of Canadian content in a very practical manner, rather than relying on a general term which has been ignored for many years.

Monsieur Desrosiers.

**M. Desrosiers:** Monsieur, vous avez dit qu'il serait important que Radio-Canada ait un budget supplémentaire. Vous savez que présentement, Radio-Canada nous coûte plus d'un milliard de dollars par année. Pour vous, qu'est-ce que c'est, un budget important?

**Mr. Siren:** Again, it would seem to me we need to determine what the responsibilities of the mandate of the CBC would be. Once we determine that, then we have to begin to allocate the necessary resources. In view of the enormous cost of high-quality drama, or for that matter other types of programming—musical programming, for instance—it seems to me somewhat impossible to think in terms of a budget less than it is currently.

• 2145

In fact, if we are talking about improving the number of hours devoted to Canadian programming, then it would seem logical that we need to find the resources to meet that demand. Whether those resources should come in the form of a parliamentary grant, whether those resources should be through Telefilm, as is currently provided, and other means by which a very rich industry is able to contribute, that is something to be determined. But obviously, the total amount of money that is necessary for the public broadcasting service and for the system itself, in order to be able to fulfil the mandate we are talking about, then we still have to talk about a great deal of money.

As difficult as that is in a society or in an economic situation where we have huge deficits—we all understand that—the fact is we are dealing with the very spirit of a nation.

## [Traduction]

**M. Audley:** Seriez-vous inquieté si la nouvelle Loi sur la radiodiffusion ne comportait plus la disposition exigeant que les radiodiffuseurs fassent appel surtout à des créateurs canadiens et à d'autres ressources canadiennes? Il s'agirait de la remplacer par une disposition qui précise qu'il est nécessaire d'offrir une vaste gamme d'émissions à caractère canadien afin de refléter l'identité canadienne, chaque radiodiffuseur devant faire son possible dans ce sens et le Conseil devant y veiller dans les conditions de licence. Mais la disposition qui prévoit «la prédominance canadienne» serait supprimée.

**M. Siren:** Si les règlements et la Loi sur la radiodiffusion définissent clairement les exigences en matière de production et distribution d'émissions canadiennes, l'expression dont vous parlez, et qui n'a jamais beaucoup inquiété l'industrie de la radiodiffusion, particulièrement dans le secteur privé, n'est pas très importante. Mais une fois déterminées les responsabilités et les obligations des radiodiffuseurs privés ou publics, il importe que ces responsabilités et les conditions de licence soient remplies. J'espère que cela permettra de régler la question du contenu canadien de façon pratique plutôt que de compter sur une expression générale qui est restée lettre morte depuis longtemps.

Mr. Desrosiers.

**Mr. Desrosiers:** Sir, you said that it was important for the CBC to have additional funding. You know that the CBC now costs us more than a billion dollars a year. For you, what exactly would a sizeable budget be?

**M. Siren:** Encore une fois, je pense qu'il faut déterminer quelles sont les responsabilités attribuées à la Société Radio-Canada par son mandat. Quand on sait cela, on peut commencer à allouer les ressources nécessaires. Étant donné le coût énorme de la réalisation d'émissions dramatiques de qualité ou d'autres sortes d'émissions, les émissions musicales, par exemple, je pense qu'il est impossible d'envisager un budget inférieur au budget actuel.

Si on parle d'augmenter le nombre d'heures consacrées à la programmation canadienne, il me semble logique de prévoir les ressources financières permettant d'atteindre cet objectif. Qu'il s'agisse d'un crédit voté par le Parlement, ou bien des ressources accordées par l'intermédiaire de Téléfilm, ou d'autres façons de faire contribuer une industrie très riche, c'est une question qui reste à déterminer. Mais il est évident que le budget total nécessaire pour assurer un service de radiotélévision publique en conformité avec son mandat, est une somme très importante.

Aussi difficile que cela puisse être dans la conjoncture actuelle avec les déficits énormes, et nous comprenons tous cela, il ne faut pas oublier qu'il y va de l'esprit même de la nation.



## [Text]

**M. Desrosiers:** Je voudrais attirer votre attention sur une chose. On a eu toutes sortes de rapports sur la Société Radio-Canada et je pense qu'il est important que vous soyez au courant. Probablement que les ingénieurs de CBC, cette année, vont encore déménager du troisième au deuxième étage. Ils font cela tous les ans pour dépenser l'argent qu'il reste dans le budget de leur département.

Je vous donne un autre exemple. M. Juneau a déclaré, à un moment donné, qu'il s'était embarqué dans un mauvais bateau. On avait décidé de faire une production, elle a coûté plus d'un million de dollars, et on ne l'a pas mise en onde. On a cessé la production. On payait des chiens 1,500\$ par jour pour jouer dans cette production-là alors que nos artistes recevaient le salaire minimum, soit 80\$ par jour.

Il faut que les Amis de la radiotélévision publique sachent que beaucoup d'argent pourrait être récupéré à la Société. Il y a là un gaspillage honteux. Si ce gaspillage n'existait pas, peut-être y aurait-il assez d'argent pour faire des émissions canadiennes valables.

**Mr. Macfarlane:** I think to discuss the competence of the present management of the CBC—about which we have no opinion, by the way—is to wander down an unproductive path. As it is, I think, to speculate about whether money is being wasted in the CBC.

There is a myth, in my view as someone who works in the private sector, that the private sector is efficient, lean and mean and that the public sector is always wasteful. Bureaucracies exist everywhere. Wherever there is size there is bound to be some waste. One should always be trying to minimize it, but it exists.

I think it is simply not the case that there is enough money... There could not be enough money being wasted in the CBC at the present time to pay for the kind of programming that the CBC should be doing and is not now doing.

**M. Desrosiers:** Il y aurait peut-être lieu que votre association se penche sur la question avant de demander des budgets supplémentaires.

C'est tout, monsieur le président. Merci, messieurs.

**Le président:** Merci, monsieur Desrosiers.

Madame Finestone.

**Mme Finestone:** Merci, monsieur le président.

On CRTC research, I wonder if you have a view as to whether or not, depending on the research that is presented to them when decisions are to be taken, they have sufficient information. And do you have a view as to whether or not, as was recommended by a group that was here earlier, we should be giving them research funds to travel overseas and to know better what is going on in the international world? I wonder whether we know enough about what the market can bear right here. And do you have a view as to whether their decisions would be better enlightened—the CRTC—if they had a proper research department? Have you a view? Did you discuss those questions at all?

## [Translation]

**Mr. Desrosiers:** I would like to point something out to you. We have had all sorts of reports on the Canadian Broadcasting Corporation and I think it is important for you to be informed. The engineers and the CBC will probably be moving down from the third to the second floor once again. They do this every year to spend the balance of their department's budget.

I will give you another example. Mr. Juneau said at one point that a bad decision had been made to go ahead with a production costing over \$1 million which was never aired. The production came to a halt. Dogs were being paid \$1,500 a day to play in this production when our performers were getting the minimum rate, namely \$80 a day.

The Friends of Public Broadcasting should know that a lot of money could be recovered within the corporation. There is a scandalous amount of waste. Without this waste, there might be enough money to make good Canadian programs.

**M. Macfarlane:** Je pense que parler de la compétence de l'administration actuelle de Radio-Canada—au sujet de laquelle nous n'avons pas d'opinion, soit dit en passant—ne donne rien de productif. La même chose pour les conjectures au sujet du gaspillage d'argent à Radio-Canada.

Travaillant moi-même dans le secteur privé, j'estime qu'il existe un mythe au sujet de l'efficacité et la rationalisation du secteur privé par opposition à un secteur public toujours gaspilleur. On trouve la bureaucratie partout. Dans tout organisme d'une certaine taille, il y aura forcément du gaspillage. Il faut essayer de le réduire au minimum, mais ça existe.

A mon avis, il ne pourrait pas y avoir suffisamment d'argent à récupérer du gaspillage actuel à Radio-Canada pour payer le genre d'émissions que la société d'État devrait faire, mais ne fait pas pour le moment.

**Mr. Desrosiers:** It might be good for your association to look into the matter before asking for additional funding.

That is all, Chairman. Thank you, gentlemen.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Desrosiers.

Mrs. Finestone.

**Mrs. Finestone:** Thank you, Mr. Chairman.

Au sujet de la recherche faite pour le CRTC, pensez-vous que le conseil a suffisamment de renseignements sur lesquels fonder ses décisions. Avez-vous une opinion sur la recommandation faite par un autre groupe, selon laquelle nous devrions accorder des crédits de recherche pour financer des voyages à l'étranger pour que l'on soit mieux au courant de ce qui se fait dans les autres pays? Je me demande si nous avons suffisamment d'informations au sujet du marché canadien. Pensez-vous que la décision du CRTC serait mieux éclairée si le Conseil avait une section de recherche? Avez-vous une opinion sur la question? En avez-vous parlé?

[Texte]

• 2150

**Mr. Macfarlane:** I do not think the Friends have a view—but Paul, you may have a view.

**Mr. Siren:** Obviously, we are living in a small world, and information about other broadcasting systems is valuable. Whether it requires large entourages to visit these lands is quite another thing. Information is available in many forms.

I think the most important aspect—and I am speaking personally—of CRTC research is the fact that it needs to have contact with all the elements and components of the broadcasting system. While there have been attempts over the years, from time to time, to reach that kind of understanding and have some input from the various elements of the system, they have always broken down, for some reason or other. I am not in a position to analyse what the reasons may be, whether budgets or just the attitude of people.

But if we are going to have an informed CRTC that is aware of what viewers think, what listeners think, and what producers of programs are concerned with, and talent groups in this country, both writers and performers, and all those other components of the system, then there has to be some contact. There has to be some exchange. Sometimes there even have to be informal discussions as to where the regulatory body could step in or could contribute, either positively or by means of regulation.

**Mrs. Finestone:** Therefore the answer is yes, I gather.

I would like to ask you one question that would relate to the role of cable and satellite and the potential of Bell Canada or any telecommunications network to be able to go into competition with the broadcasting or cable company. We are presently faced with a bill that will allow Bell Canada Enterprises, as opposed to Bell Canada, to hold a broadcasting licence, which is of concern. I wonder if you have had the opportunity to address that issue, and whether you feel the role of cable television should be defined in the act, as well as that of satellite.

**Mr. Macfarlane:** We have not had an opportunity to discuss that.

**Mr. Siren:** However, on the second question, on the role of cable and satellite, the task force report does refer to them, requiring them to be part of the broadcasting system in the act.

**Mrs. Finestone:** They are not very clear on the satellites. In fact, we have a deeming provision in Bill C-20, in its most recent incarnation. In Bill C-20 there is a deeming provision for satellites, which has caused some discomfort in certain areas of our country where there is much more use of satellites than I am used to, anyway, in Montreal.

You did not address that issue.

I would ask you once again if you would be good enough to allow us to have a copy of that Environics study. I have been given to understand it has been a very useful one.

[Traduction]

**M. Macfarlane:** Je ne pense pas que notre association ait formulé une opinion sur la question, mais mon collègue aurait peut-être quelque chose à dire.

**M. Siren:** Le monde est petit et les informations sur d'autres systèmes de radio-télévision sont utiles. Quant à savoir s'il faut d'importantes délégations pour visiter ces pays, c'est une autre question. On peut obtenir des renseignements de plusieurs façons différentes.

Pour ma part, j'estime que l'aspect le plus important des recherches faites pour le CRTC, c'est la nécessité de tenir compte de tous les éléments du système de radiodiffusion. Malgré des efforts sporadiques pour parvenir à une compréhension globale en obtenant la contribution des différents éléments du système, rien n'a jamais abouti, pour une raison ou une autre. Je ne sais pas si c'est une question d'argent ou simplement une question de mentalité.

Mais afin d'avoir un CRTC bien renseigné au sujet des téléspectateurs et des auditeurs, connaissant les préoccupations des producteurs d'émissions et des artistes canadiens, les scénaristes, les dramaturges et les comédiens, il doit y avoir des contacts et des échanges. Parfois il doit y avoir des discussions informelles au sujet de l'apport que pourrait faire l'instance de réglementation.

**Mme Finestone:** Si je vous comprends bien, vous pensez que oui.

J'ai une question au sujet du rôle de la télévision par câble et par satellite et le potentiel de la société Bell Canada ou toute autre entreprise de télécommunications, d'entrer en concurrence avec un société de radiodiffusion ou de câblodistribution. On a déposé un projet de loi qui permettrait aux Entreprises Bell Canada, par opposition à la société Bell Canada, de détenir une licence de radiodiffusion, ce qui inquiète certains. Avez-vous eu la possibilité d'examiner cette question et pensez-vous qu'il faudrait définir la télévision par câble dans la loi, aussi bien que la télévision par satellite?

**M. Macfarlane:** Nous n'avons pas eu l'occasion d'en discuter.

**M. Siren:** Pour ce qui est du rôle du câble et des satellites, le rapport du groupe de travail en parle pour dire que ces secteurs devraient être visés par la loi en tant qu'éléments du système de radiodiffusion.

**Mme Finestone:** Ces observations sur les satellites ne sont pas très claires. En fait, l'incarnation la plus récente du projet de loi C-20 prévoit un amalgame pour ce qui est des satellites, ce qui a créé un malaise dans certaines régions du pays où l'on utilise davantage les satellites que dans ma ville, Montréal.

Vous n'avez pas parlé de cette question.

Je vous demanderais encore une fois d'avoir la gentillesse de nous envoyer un exemplaire de ce sondage *Environics*. On me dit qu'il est très utile.

[Text]

**Mr. Macfarlane:** We will.

**The Chairman:** In conclusion, gentlemen, I want to go back to just one question, and that was a reference, I think, in the context, Mr. Macfarlane, of the purpose statement of the act. I believe the phrase "national consciousness" was used, rather than "national unity". I do not know whether that was your idea or . . . All of us have read every word of this task force report, but I am not sure we remember every word of it. Was that language contained in the task force report, and do you endorse that language?

**Mr. Siren:** Yes.

**The Chairman:** Okay, good. I knew if I referred to Mrs. Finestone, she would be able to tell me.

Thank you very much, Mr. Macfarlane and Mr. Siren. It is a pleasure to hear from you.

This session is adjourned.

[Translation]

**M. Macfarlane:** Certainement.

**Le président:** En conclusion, messieurs, j'aimerais revenir sur le préambule de la loi. Je pense que M. Macfarlane a parlé de sentiment national au lieu d'unité nationale. Je ne sais pas si c'était votre idée ou . . . Nous avons tous lu le rapport du groupe de travail au complet mais nous ne nous rappelons pas tous les mots. Est-ce l'expression utilisée dans le rapport du groupe de travail et êtes-vous en faveur de ce terme?

**M. Siren:** Oui.

**Le président:** Très bien. Je savais que M<sup>me</sup> Finestone saurait la réponse.

Je vous remercie, messieurs. C'était un plaisir de vous entendre.

La séance est levée.























*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Canadian Government Publishing Centre,  
Supply and Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

*En cas de non-livraison,*  
*retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Centre d'édition du gouvernement du Canada,  
Approvisionnement et Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

#### WITNESSES

*From the Association des producteurs de films et vidéo du Québec:*

Claude Bonin, Vice-President;  
Louise Baillargeon, Director General.

*From CANCOM:*

Ray Peters, Chairman;  
Pierre Morrisette, President and Chief Executive Officer;  
Susan Cornell, Vice-President, Regulation and Corporate Affairs.

*From the Alliance of Cinema, Television and Radio Artists (ACTRA):*

Peter Cochrane, National Vice-President;  
Doug Coupar, Director, Communications and Research;  
Jack Gray, Representative, ACTRA Writers' Guild;  
Meg Hogarth, Representative, ACTRA Performers' Guild.

*From the Friends of Public Broadcasting:*

John Macfarlane;  
Paul Siren.

#### TÉMOINS

*De l'Association des producteurs de films et vidéo du Québec:*

Claude Bonin, vice-président;  
Louise Baillargeon, directrice générale.

*De CANCOM:*

Ray Peters, président;  
Pierre Morrisette, président et administrateur en chef;  
Susan Cornell, vice-présidente, Réglementation et affaires institutionnelles.

*De ACTRA:*

Peter Cochrane, vice-président national;  
Doug Coupar, directeur, Communications et recherche;  
Jack Gray, représentant, Guilde des écrivains d'ACTRA;  
Meg Hogarth, représentante, Guilde d'artistes d'ACTRA.

*Des Amis de la radiotélévision publique:*

John Macfarlane;  
Paul Siren.

782













JUL 19 1989



